全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业一本通

中国草根创业者案头必备书

张超◎编著

为懵懂的创业新手们指点迷津
为迷茫的创业进行者传道解惑

手把手教你创业，让你实现梦想创业的实战教程
内容全面，方法实用，讲解透彻的创业指导手册

彻底说清创业那些事儿





中国纺织出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地 8088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业一本通

中国草根创业者案头必备书

张超◎编著

为懵懂的创业新手们指点迷津

为迷茫的创业进行者传道解惑

彻底说清创业那些事儿



中国纺织出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开
www.55188.com
理想藏书55188

内 容 提 要

在机会与风险并存的创业之路上，每个创业者都难免经历激情、挫折、忧虑、徘徊。创业者除了有坚韧不拔的精神和意志外，更应该懂得创业的知识，掌握创业的方法和技巧，并借鉴成功者的经验，这样才可以实现科学创业、高效创业，使自己的事业更快、更顺利地发展壮大。

本书从创业者必备的条件、创业者如何捕捉商机、如何选择项目、如何制定商业计划书、如何破除融资困局、如何打造高效的团队、如何挖掘利润最大化的商业模式、如何完善企业管理策略、如何构建销售体系等方面全面系统地阐述了创业的基本理论与实践，探讨和总结了创业活动的一般规律和关键问题。

图书在版编目（CIP）数据

创业一本通／张超编著．—北京：中国纺织出版社，2013.1

ISBN 978－7－5064－9194－5

Ⅰ.①创… Ⅱ.①张… Ⅲ.①企业管理—基本知识 Ⅳ.①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 226431 号

策划编辑：关礼　金彤　　　　责任印制：陈涛

中国纺织出版社出版发行
地址：北京东直门南大街 6 号　　　　邮政编码：100027
邮购电话：010—64168110　　　　传真：010—64168231
http：//www. c-textilep. com
E-mail：faxing@ c-textilep. com
北京中印联印务有限公司印刷　　　　各地新华书店经销
2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
开本：710 × 1000　1/16　印张：24.5
字数：332 千字　定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心负责调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

国外的创业网曾经这样定义创业：创业是指依靠运气接管和组织一个经济体的某个部分，并且以自己可以承受的经济风险通过交易来满足人们的需求，目的是为了创造价值。这个过程离不开个人的运气和财运，因此不是说每个人都可以创业成功，还要看上帝是否青睐你。在就业压力日趋增大的今天，创业成为许多意气风发的大学毕业生和激情澎湃的年轻人的首选，他们渴望在商海中搏击，向往成功后的荣耀。

物竞天择，适者生存，只有把握住社会发展的大趋势并适应这种趋势才能成就自己的事业！当今时代，是一个创业的时代。在全球经济危机的大背景下，无论是政府、银行还是媒体，在鼓励支持创业上达成了共识，全民创业的时代已悄然来临。为了营造良好的创业环境，一些地方政府甚至提出了具体的意见和措施，为创业者提供最优的服务，给予创业者最大的支持，给创业搭建最佳平台。人生没有彩排，青春稍纵即逝。与其羡慕别人翱翔的雄姿，不如造就自己坚实的双翼；与其羡慕别人拥有自己的事业，尽享美好的生活，不如自己付出努力成就一番事业。科尔（Cole）（1965）提出：把创业定义为发起、维持和发展以利润为导向的企业的有目的性的行为。

当然，创业并不容易。所谓创业，是指某个人发现某种信息、资源、机会或掌握某种技术，利用或借用相应的平台或载体，将其发现的信息、资源、机会或掌握的技术，以一定的方式，转化、创造成更多的财富、价值，并实现某种追求或目标的过程。创业必须要贡献时间、付出努力，承

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

担相应的财务的、精神的和社会的风险，才能获得金钱的回报、达到个人的满足和经济的独立自主。对于一个真正的创业者，创业过程不但充满了激情、艰辛、挫折、忧虑、痛苦和徘徊，而且还需要付出坚持不懈的努力，当然，渐进的成功也将带来无穷的欢乐与分享不尽的幸福。创业作为一个商业领域，致力于理解创造新事物（新产品，新市场，新生产过程或原材料，组织现有技术的新方法）的机会，如何出现并被特定个体发现或创造，这些人如何运用各种方法去利用和开发它们，然后产生各种结果。

当创业遇上现实，任何激情都要回归理性，创业者除了要有坚忍不拔的精神和意志外，更是循序渐进的。在创业的漫漫征途中，创业者最希望的是有人能伸手拉他们一把，他们渴望获得明确的指点和帮助。

剑走偏锋不落俗，嬉笑怒骂谈创业。创业是富有创业精神的创业者与机会结合并创造价值的活动。本书是一部创业秘籍，为了让每一个走上创业之路的有志者，能在最短的时间内了解创业的流程和方法，本书从创业开始说起，深入分析职场规则、处世方法、创业困难、投资风险，教您一步步避开风险和陷阱，少走或不走弯路，以乐观豁达的心态和巧妙科学的方法，创业成功，实现梦想。

编著者

2012 年 8 月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目　录
Contents

第一章 ‖ 创业者必备的条件

第一节　你适合创业吗

如何检验自己是否适合创业 …… 002
哪些人不适合创业 …… 004
你是否对自己创业充满信心 …… 005

第二节　创业者应具备的素养

拥有无与伦比的创业精神 …… 007
从决心创业时起，就让自己成为一个全才 …… 011
要有帮别人赚钱的经验 …… 013

第三节　创业者应具备的能力和知识

成功创业者应具备的能力 …… 016
你是否善于工作、乐于领导 …… 017
创业者应该掌握的知识 …… 019
对创业者交际能力的要求 …… 021

第四节　创业者应具备的心理素质

成功创业者的心理特征 …… 024
创业初期易产生的心理误区 …… 025

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何面对创业中的挫折 …… 026
创业需要魄力 …… 027

第二章‖创业者如何捕捉商机，选择项目

第一节 你适合哪个项目
选择项目为什么很重要 …… 030
为什么要深入了解要从事的行业 …… 031
选择项目有哪些技巧 …… 032
为什么个性化投资项目备受青睐 …… 034
第二节 准确调研，认真评估项目
科学的市场调查是创业成功的关键 …… 035
预测未来市场需求的五种方法 …… 038
进行市场调查的几大方法 …… 040
进行有效的市场分析 …… 044
抓住消费者的心理需求 …… 046
调查竞争对手的情况 …… 048
第三节 选择最适合自己的商机
挑选项目要认真考量 …… 052
找最适合自己的而不是最赚钱的 …… 054
标新立异，永远不做大多数 …… 056
寻找创业的空白点 …… 058

第三章‖创业者如何制定商业计划书

第一节 商业计划书诸要素
制定商业计划书的理由 …… 062

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

充分的市场调研是做好商业计划书的前提 …………………… 065
商业计划书的第一部分：计划摘要 ……………………………… 068
商业计划书的第二部分：主体 ………………………………… 072
商业计划书的第三部分：附录 ………………………………… 074
谁来写商业计划书最合适 ……………………………………… 076
让团队成员参与商业计划书的制作 …………………………… 079
撰写商业计划书应注意的问题 ………………………………… 081

第二节　商业计划书的主要构成

公司介绍 ……………………………………………………… 085
产品或服务 …………………………………………………… 088
产业环境分析 ………………………………………………… 090
目标市场 ……………………………………………………… 092
营销策略 ……………………………………………………… 096
人力资源管理 ………………………………………………… 099
生产运营管理 ………………………………………………… 102
财务分析 ……………………………………………………… 105
风险管理 ……………………………………………………… 108

第三节　让你的商业计划书更加引人注目

重视商业计划书的包装 ………………………………………… 111
认真评估你的商业计划 ………………………………………… 114
商业计划书的演讲 ……………………………………………… 117

第四章 ‖ 创业者如何破除融资困局

第一节　了解创业融资

创业前都需要做哪些资金准备 ………………………………… 122
如何正确认识融资 ……………………………………………… 123
如何进行最佳融资机会的选择 ………………………………… 124

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业使用个人资金有什么好处 ………………………………… 125
如何利用人脉筹到创业资金 ………………………………… 126
怎样向家庭或朋友筹集资金 ………………………………… 127
第二节 银行贷款
银行评估企业信用的“5C 原则”是什么……………………… 129
如何选择个人创业贷款 ……………………………………… 130
银行贷款有什么优缺点 ……………………………………… 132
银行贷款有什么技巧 ………………………………………… 133
第三节 风险投资
什么是风险投资 ……………………………………………… 134
风险投资有哪些管理模式 …………………………………… 135
风险投资者最看重什么 ……………………………………… 136
进行风险投资有哪些阶段 …………………………………… 137
怎样申请风险投资 …………………………………………… 138
第四节 创业者融资的注意事项
做一个周全的融资计划 ……………………………………… 140
创业融资的省钱之道 ………………………………………… 143
融资的“五大要求”和“四大方针” ………………………… 145
融资演示的 14 条技巧 ……………………………………… 148
小本创业者融资的注意事项 ………………………………… 151

第五章 ‖ 创业者如何打造高效的团队

第一节 创业初期如何“招兵买马”
创业时期靠什么吸引人才 …………………………………… 156
创业初期需要什么样的人才 ………………………………… 157
如何选择招聘渠道 …………………………………………… 158

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何制订招聘计划 …… 160
招聘有哪些技巧 …… 161
第二节 寻找合适的合伙人
合伙经营，找准你的“黄金搭档” …… 163
怎样寻找最适合的创业伙伴 …… 166
寻找同行合作，优势互补 …… 168
不能与之合伙创业的三种人 …… 170
认清合伙创业的误区 …… 172
第三节 员工任用和管理
创业阶段的用人之道是什么 …… 174
为什么要授权 …… 176
哪些应该授权 …… 177
如何考评员工 …… 178
如何对员工“分而治之” …… 179
怎样把握员工的共性 …… 180
怎样才能留住人才 …… 181
第四节 让你的团队充满激情
组建一支强有力的创业团队 …… 183
创业团队“5P 模型” …… 186
管理团队最需要的东西 …… 188
用高薪激发员工工作热情 …… 190
以晋升激励精英人才 …… 193
感到快乐的员工才有工作动力 …… 195
千方百计唤起员工热情 …… 198
让员工充满集体荣誉感 …… 200
第五节 增强团队的凝聚力
为什么团队凝聚力对初创的企业很重要 …… 203
团队需要哪“八种角色” …… 204

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何增强团队的凝聚力 …… 206
怎样提高团队的和睦程度 …… 208

第六章 ‖ 创业者如何挖掘利润最大化的商业模式

第一节　商业模式的核心原则
实现客户价值原则 …… 210
持续赢利原则 …… 213
合理整合资源原则 …… 215
不断创新原则 …… 218
有效融资原则 …… 221
组织管理高效原则 …… 223
控制风险原则 …… 225
第二节　常见的商业模式
赢利模式：好好琢磨到底怎么赚钱 …… 228
免费模式：免费只是招摇的红手帕 …… 231
标准模式：琢磨规则，创造规则 …… 233
创新模式：自主研发才有主导权 …… 235
混业模式：杂交融合新形式 …… 238
上位模式：顺藤摸瓜来赚钱 …… 240
虚拟模式：利用大型企业的资源来发展自己 …… 242
竞合模式：在共同发展中实现超速增长 …… 245
创造需求模式：满足需求，赢得效益 …… 249
增长扩展模式：多元发展来赢利 …… 251
第三节　设计商业模式
优秀的商业模式在经济上一定有回报 …… 254
持续赢利的商业模式才能长久 …… 257
优秀的商业模式具备自我复制性 …… 259

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业模式不能简单抄袭 …… 262
不要轻易改变商业模式 …… 263
第四节 商业模式的发展方向
传统产业与互联网结合 …… 266
业态杂交 …… 269
行业娱乐化 …… 271
运用金融工具 …… 273
产业链动态发展 …… 276

第七章 ‖ 创业者如何完善企业管理策略

第一节 企业的产品管理策略
保证质量是首要战略目标 …… 280
产品让一部分人满意就够了 …… 283
以踏踏实实的心态做产品 …… 285
低成本战略不能牺牲产品的品质 …… 286
产品的包装不是可有可无 …… 288
第二节 企业的品牌管理策略
准确的定位是创立品牌的第一步 …… 290
选用好听易记的品牌名字 …… 292
消费者是品牌唯一的老师 …… 294
口碑的威力最大 …… 297
品牌的背后是文化支撑 …… 299
最佳品牌是在情感上与顾客相关联 …… 300
品牌要有长期规划 …… 302
第三节 企业的成本管理策略
怎样利用员工进行成本管理 …… 305
常用的成本控制标准有哪些 …… 306

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎样持续完善成本管理 …… 307
成本管理有哪些新方法 …… 308
第四节 企业的危机管理策略
不因诱惑而改变想法 …… 310
让决策更加科学合理 …… 312
让制度为企业保驾护航 …… 314
到位的执行 …… 318
防止合同的陷阱 …… 320
商业机密的保护 …… 324
制订危机计划 …… 328
第五节 企业的财务管理策略
管好企业的现金流 …… 331
绝不能让资金链出问题 …… 333
设计好财务规章制度 …… 335
选择合适的结算方式 …… 338
分析企业的运营状况 …… 341
第六节 企业的创新管理策略
纯粹的复制注定要失败 …… 344
创新要与市场需求对接 …… 346
最有价值的创意来自客户需求 …… 348
用创新延长产品生命周期 …… 350

第八章 ‖ 创业者如何构建销售体系

第一节 价位的选择
确定价位前要做哪些准备工作 …… 354
创业初期如何对产品合理定价 …… 355
新产品定价有哪些策略 …… 356

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 建立营销渠道
营销要以顾客为中心 …… 357
向间接顾客推销 …… 358
向最终用户推销 …… 359
第三节 作好广告宣传
创业时选择广告的因素有哪些 …… 360
如何选择不同的广告媒体 …… 361
怎样创造独特的广告创意 …… 362
怎样写出醒目的广告标题 …… 363
怎样在经营中利用广告宣传 …… 364
怎样选择广告代理商 …… 366
第四节 完善客户服务
挖掘顾客的潜在需求 …… 368
客户分层，差别管理 …… 370
通过向顾客学习来增加企业利润 …… 372
努力提高服务的质量 …… 374

参考文献 …… 377

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Chapter 1



第一章

创业者必备的条件

创业必然要经历艰辛、曲折与磨炼，但是创业过程中有汗水也有欢乐，有沉重也有兴奋，失去不少得到更多。创业者除了要有坚忍不拔的精神和意志外，更应该懂得创业的知识，掌握创业的方法和技巧，并借鉴成功者的经验，这样才可以科学创业、高效创业，使自己的事业更快、更顺利地发展壮大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节　你适合创业吗

如何检验自己是否适合创业

一个想要创业的人在创业之前必须了解自己是否具备创业的条件，成功的创业者应该具备的条件包括：

a. 自律；
b. 自强；
c. 识人能力；
d. 管理技能；
e. 想象力；
f. 口才；
g. 毅力；
h. 奉献精神；
i. 积极的人生观；
j. 推销产品（或服务）的能力；
k. 独立处理突发事件的能力；
l. 追求利润的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当你确定自己适合创业后，你不必急着立刻走上创业这条路，还必须先评估一下你的创业计划是否可行。你可以探索以下一些问题：

1. 你能否用语言清晰地描述出你的创业构想

创业的想法必须明确。你应该能用很少的文字将你的想法描述出来。根据成功者的经验，不能将自己的想法变成语言是还没有经过仔细思考的表现之一。

2. 你是否真正了解你所从事的行业

许多行业都要求选用从事过这个行业的创业者，并对其行业内的方方面面有所了解。否则，你就得花费很多的时间和精力去调查诸如价格、销售、行业标准、竞争优势等。

3. 你的想法是否经得起时间考验

当未来的企业家的某项计划真正得以实施时，就会感到由衷的兴奋。但过了一个星期、一个月甚至半年之后，将是什么情况？它还那么令人兴奋吗？或已经有了完全不同的另一个想法来代替它。

4. 你是否有良好的关系网

创业的过程，实际上就是一个组织诸如供应商、承包商、咨询专家、雇员的过程。为了找到合适的人选，你应该有一个服务于你的个人关系网。否则，你可能会误用不可靠的人或滥竽充数的人。

5. 你是否明白创业不仅仅为了赚钱

每个创业者投资创业，最主要的目的就是赚最多的钱。可是，在尽快致富的设想中隐含的绝不仅仅是钱。你还要考虑成就感、价值感等潜在回报。如果没有意识到这一点，那就必须重新考虑你的计划。

如果你能很好地回答上述几个问题，那么你创业成功的胜算将会很高，你可以准备着手去创业。但是创业并不是一时的冲动所作出的决定，如果创业前你举棋不定，最好还是选择“打工”这条路。因为，尽管你现在有机会创业，你的动机不错，想法也很棒，但是基于市场、经济能力或家庭等因素的考虑，现在也许不是你创业的最好时机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总之，你创业必须要有相当的竞争力，而且只有你自己才能决定怎么做最恰当。成事不易，创业更难。选择创业这条路，自然而然地会憧憬成功的景象，但是，提前预想到创业过程中将会遇到的种种难题会使你在创业过程中更加游刃有余。

哪些人不适合创业

并不是所有的人都具备创业素质，究竟哪些人不适合创业？社会心理学家认为以下 9 种人不太适合创业：

1. 缺少职业意识的人

职业意识是人们对所从事职业的认同，它可以最大限度地激发人的活力和创造性，是敬业乐业的前提，如职业运动员、职业演员等，他们具有较强的职业意识。如果你对自己曾经从事的工作都缺少职业意识，只满足于机械地完成自己分内的工作，对自己的要求不高，缺少进取心，工作中缺少积极主动性，那你是不适合创业的。

2. 自以为是的人

这些人自恃才高，我行我素，想问题办事情脱离实际，这样的人创业会处处碰壁，最终导致创业失败。

3. 只会说“是”的人

只会说“是”的人不太适合创业。因为这种人缺少独立性、主动性和创造性，若当了经理，也只能是因循守旧，难以开拓性地进行工作，对公司的发展不利。此外，这种作风对员工的培养也没有好处。

4. 喜欢偷懒的人

如果一名员工喜欢偷懒，他就容易被人称作“工资小偷”。他付出的劳动与工资不相符，空闲时间过多，只会发牢骚、闲聊，每天晃来晃去，浪费时间，影响工作，这种行为实际是一种变相的盗窃。这样的人自己去创业，后果可想而知。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 片面与傲慢的人

有的人只注意别人的缺点，看不到别人的优点，或明知别人的缺点，却不能向好的方面引导。有的人喜欢贬低别人、抬高自己，总认为自己是最强者，自我本位，搞自我中心，人格方面存在很大的缺陷。这两种人弱点明显，即使有能力，也可能会给公司造成很大的负面影响。

6. 僵化死板的人

这种人做事缺少灵活性，对任何事都只凭经验教条处理，不能灵活应对。习惯于将惯例当成金科玉律，不能适应迅速变化的形势和环境。

7. 感情用事的人

感情用事者在处理问题时往往以感情代替原则，想怎么干就怎么干，不能用理智自控。这对创业是极为不利的。

8. “多嘴多舌”与“固执己见”的人

多嘴多舌的人，不管什么事，都喜欢插嘴；固执己见的人，从不倾听别人的意见。不过，要把这两种人与有独立见解、坚持正确意见的人区别开来。

9. 虚伪的人

这种人表里不一，表面上恭维人，待人非常礼貌客气，背地里却看不起别人。创业者需要打造一个优秀的团队，需要进行各种业务上的交往，显然，这种性格的人也不适合创业。

你是否对自己创业充满信心

想创业成功，首先就要对自己充满信心。如果对自己创业都没有信心，那进行创业就很危险了。

一个创业者咨询公司曾经对 8 名创业者作过一个很有趣的实验：让他们穿过一段很黑的道路。这 8 名创业者都勇敢而顺利地通过了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这时，实验人员打开这段道路上方的一盏灯。在昏暗的灯光下，创业者们惊讶地发现：那并不是一条平平的道路，而是在下水道上面搭建的一个小木桥，小木桥下面是脏兮兮的污水。他们正是在毫不知情的情况下，从那个相当狭窄的悬浮的小木桥上走过去的。

实验人员看到他们惊异的表情，问："现在，你们谁还愿意再次走过这段路？"沉默了几分钟，只有两个人举起了手。其中一个小心翼翼地走了过去，速度比先前慢了许多；另一个走到半路就向实验人员示意请求返回。

实验人员打开了早已经准备好的灯。在明亮的灯光下他们看清了：其实小木桥下方装有一个颜色很不醒目的安全网，他们刚才都没发现。

"现在，谁愿意通过这座小木桥？"实验人员问。这次有 4 个人站了出来。"你们几个为什么不愿意呢？"实验人员问没有站出来的其他 4 个人，他们几乎同时问道："这安全网安全吗？"

创业的确是有一定风险的，就像上面案例中小桥下的下水道。但是，创业能否成功，比拼的既不是对风险的无知，也不是对风险的全知，而是在知道有危险存在仍然敢前行的信心。

比较完美的创业者的最大特点就是对自己充满信心。对任何想创业成功的人来说，自信心是清单上最重要的东西。如果一个创业者对于走哪条道路拿不定主意，这就会使人怀疑他是否适合创业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节　创业者应具备的素养

拥有无与伦比的创业精神

创业的过程绝不可能是一帆风顺的，如果没有无与伦比的创业精神，是无法在激烈的竞争中胜出的。“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。”逆境给人宝贵的磨炼机会，只有经得起环境考验的人，才可称得上是真正的强者。其实，顺境和逆境都是命运的安排，坦然面对，才是最好的方式。把“置身绝境”看成是锻炼自己的宝贵机会。明白这点，那么在面临艰难困苦时，就能勇气百倍地承受，迎接挑战。唯有如此，才能涌出新的智慧，转祸为福。

被誉为“经营之神”的松下幸之助并不是社会的幸运儿，但是，不幸的生活促使他成为了一个永远的抗争者。松下电器公司并非是一个一夜之间成功的公司。创业之初，正值第一次世界大战，物价飞涨，而松下幸之助手里所有的资金加起来还不到 100 万日元。公司成立后，最初的产品是插座和灯头，然而产品遇到棘手的销售问题，工厂竟到了无法维持的地步，员工们相继离开，松下幸之助的境况变得很糟糕，当时的困难可想而知。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但松下幸之助把这一切都看成是创业的必然经历，他相信：坚持下去取得成功，就是对自己最好的报答。功夫不负有心人，生意逐渐有了转机，当6年后他拿出第一个像样的自行车前灯时，公司才慢慢走出困境。然而，走出困境的松下电器公司所面对的并不是风景美好的坦途，而是一系列坎坷困窘的开始。随着1929年经济危机席卷全球，日本电器销量锐减。第二次世界大战使日本经济走上了畸形发展的道路，松下幸之助变得一贫如洗，并且身背高达10亿日元的巨额债务。为抗议把公司定为财阀，松下幸之助不下50次地去美军司令部进行交涉，其中的苦楚可想而知。

在94岁高龄时，松下幸之助说过："你只要有一颗谦虚和开放的心，你就可以在任何时候从任何人身上学到很多东西。无论是逆境或顺境，坦然的处世态度往往会使人更加聪明。"他用他的成功向人们表明，一个人只有从心理上、道德上成长起来时，才可能成就一番事业。

创业过程中一定存在压力和困难，重要的是你能不能以一颗坚强的心去面对。创业之路实际上很残酷，就像一只无形的手，总是攫住你，让你无处可逃。但有压力有困难对人并非一定是一件坏事。很多时候，人需要有一种力量来推动，就像慢马需要马缰一样，适当的压力能激发出你的潜力，竞争可以检验你的能力。遇到困难时，最简单的解决办法就是：勇敢地迎接它，告诉自己——我顶得住！试问哪一个创业者不是承受了各方的压力，最终超越压力，甚至将压力巧妙地转换为动力而获得成功的？成功的面前总是会有一些障碍，只有能够克服困难走过去的人，才有资格品尝胜利的自豪和快乐。

中国著名企业家马云说："对所有创业者来说，永远告诉自己一句话：'从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。'困难不能躲避，不能让别人替你去扛，任何困难都必须自己去面对。创业者任何时候都要勇往直前，而且要不断创新和突破，直到找到一个方向为止。跌倒了爬起来，又跌倒再爬起来，如果说有成功的希望，就是我们始终没有放弃。"

失败对坚定的人来说是一种考验，它是成功前的一次测试。成功者都经过失败的历练，是失败教会他们成功的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万向集团总裁鲁冠球儿时家境贫寒，他的父亲在上海一家药厂上班，收入微薄。他和母亲在贫苦的农村相依为命，日子过得十分艰难。初中毕业后，为了减轻父母沉重的生活负担，鲁冠球回家种地，过起了普通农民的生活。十四五岁本来是读书的大好时光，告别学校的鲁冠球内心很痛苦，他暗下决心，一定要出人头地。

鲁冠球明白，靠种庄稼永远无法摆脱目前的困境，也不可能实现自己的远大抱负。于是，他决定离开浙江农村去上海闯荡，想让父亲帮忙找些事做。但父亲非但没有给他找到工作，自己也很快退休回了老家。鲁冠球感到很失望，怎么办呢？路毕竟要走下去啊，还回到那几亩稻田里？不！一定要告别面朝黄土背朝天的生活。

后来，经人帮忙，鲁冠球到萧山县铁业社当了个打铁的小学徒。此后，鲁冠球就干起了铁匠。打铁是非常苦的活，一个15岁的乡下孩子起早贪黑地跟着大师傅抡铁锤，一天到晚大汗淋漓，而工钱却少得可怜。但鲁冠球却非常满足，他庆幸自己告别了修理地球的生活，有了一份不错的职业。然而，命运往往捉弄人，就在鲁冠球刚刚学徒期满，有望晋升为正式工人时，遇上了企业、机关精简人员。他家在农村，自然被“下放”回家了。鲁冠球又一次陷入了失意的境地。他知道，他必须寻找新的突破点。

3年铁业社学徒生活使鲁冠球对机械设备产生了一种特殊的情感，那是一种用劳动的汗水凝成的情感。当时宁围乡的农民要走上七八里地到集上磨米面，鲁冠球也不例外。久而久之他竟然不由地对轧面机、碾米机“一见钟情”。而且他发现，乡亲们磨米面要跑的路太远了，很不方便，如果在本村办一个米面加工厂，一定很受大家欢迎，而且可赚些钱。如果自己能买机器，既省了磨面的钱，又省了乡亲们的工夫。亲友们得知鲁冠球的这一想法后，都很信任他，也很支持他，纷纷回家翻箱倒柜，勒紧裤腰带凑了3 000元，买了一台磨面机、一台碾米机，办起了一个没敢挂牌子的米面加工厂。

那个年代是禁止私人经营的，鲁冠球搞米面加工厂的消息不胫而走后，他的加工厂就被查封了。鲁冠球和乡亲们一面到处托人求情，一面“打一枪换一个地方”。一连换了3个地方，最后还是在劫难逃。加工厂被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迫关闭，机器按原价 1/3 的价钱拍卖。当时的鲁冠球负债累累，只能卖掉刚过世的祖父的 3 间房，变得倾家荡产。

鲁冠球很长时间都吃不下饭、睡不好觉，整日闭门不出。让他感到特别痛苦的不仅是这次商业试验本身的失败，还有给家里带来的巨大压力，父母用血汗换来的钱就这样化为乌有了。但是，鲁冠球没有消沉，没有埋怨命运，没有抱怨生活，而是重新挑起生活的重担，奋然前行。没过多久，他成立了农机修配组，修理铁锹、镰刀、自行车等。后来，他的农机修配组的生意越做越红火。

机遇永远垂青于有准备的人。宁围公社（乡）的领导找到了鲁冠球，要他接管“宁围公社农机修配厂”。这个农机修配厂其实是一个只有 84 平方米破厂房的烂摊子，很多人担心鲁冠球会陷进去难以自拔，但鲁冠球以其敏锐的观察力认定可以以此作为创业的起点。于是，鲁冠球变卖了全部家当，把所有资金都投到了厂里。虽然这个工厂前程未卜，鲁冠球却把自己的命运完全押在了这个工厂上。

鲁冠球真正的成功是与万向节密不可分的。万向节是汽车传动轴与驱动轴之间的连接器，因其可以在旋转的同时任意调转角度而得名。当鲁冠球开始接触万向节时，全国已有 50 多家生产厂商，而且产品饱和，唯一有空间的市场是生产进口汽车万向节。一个乡镇小企业想生产工艺复杂的进口汽车万向节，在许多人看来，无异于痴人说梦。而且，鲁冠球不惜丢掉 70 多万元产值的其他产品，把所有资源都集中在万向节上，让许多人难以理解。

今天，当我们重新审视这一决策时，不能不为鲁冠球过人的判断力和选择小厂走专业化的道路而拍案叫绝。万向节虽然生产出来了，但是当鲁冠球为刚刚问世不久的产品寻找销路时，却遇到了极大的困难。万向节必须自己闯天下。鲁冠球租了两辆汽车，满载万向节参加在山东胶南举办全国汽车配件订货会，3 万名客商，沿街的展销点，却没有鲁冠球的一席之地。3 天过后，鲁冠球摸清了各路厂家的价格，毅然提出大降价的决定，市场顷刻之间发生了变化，鲁冠球站在了市场的最前面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功的面前总是会有一些障碍，只有像鲁冠球一样能够克服困难走过去的人，才有资格体会胜利的自豪和快乐。

创业者要有坚强的意志和打持久战的毅力，把创业路上的坎坷视为当然。一个人能否成为百万甚至千万富翁，可以依靠几年的好运和努力，或者一两次机遇就足够了。但一个人要成为“大生意人”、“大企业家”，成就足以使他人和后人钦佩的事业，则需要持之以恒的努力和付出。一家优秀企业的形成，一份长久事业的形成，甚至一个优秀产品的形成，往往都不是一两年、三五年所能做到的，它很可能需要创业者的毕生心血。创业路上平常心很重要，坚韧的毅力是创业者应该具备的第一精神。

创业者还要能坚持自己的信念和目标。在其他同行走向迷途的时候，创业者要有清醒的认识，不为眼前小利所动，不做昧良心的产品；更为重要的是，要能耐得住寂寞，静心做技术和产品的创新，稳扎稳打，夯实企业发展的根基。创业者应该把企业当成实践人生理想的平台，而不仅仅是谋利的机器。虽然企业的本质是赢利，但凡是成功的企业，都是具有信念的企业。坚持信念和赢利并不矛盾，只有坚持信念，专注于目标，才会获得竞争优势，从而使利润自来。

创业的先决条件，不是有多好的项目，多雄厚的资金，而是诸如坚韧、执著、坦然等无与伦比的创业精神。只有拥有了创业精神，才能够突破困难，打开成功的大门。

从决心创业时起，就让自己成为一个全才

工作需要专才，创业需要全才。即使是凭着自己的专业创业的人，在创业的过程中也一定会接触到很多非本专业的问题。因此当下定了创业的决心时，创业者就要做好成为一个全才的准备，成为一个全才是创业者必须具备的素质，是创业成功的客观要求。然而很多人会问，没有人能够成为样样精通的全才啊！这里所说的全才，并不是对于任何事情都要精通，而是对各方面都有基本的了解进而能够进行统筹的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业者身上肩负着多重责任，承担着多重角色。那么，只有把每一个角色都做好，才能把自己培养成一个成功的人。

1. 企业的代表者

创业者是企业的代表者，就企业而言，创业者是企业与客户、社会有关部门的公共关系的体现者；就员工而言，创业者是员工利益的代表者，是员工需要的代言人。不论手下有多少员工，也不论这些员工表现如何，企业整体的经营绩效及形象都必须由创业者负起全责。所以，创业者对项目或者企业的运营必须了如指掌，才能在实际工作中做好安排与管理，发挥最大作用。

2. 目标的执行者

创业如同船行海上，一切以船长的目标为目标。创业者的角色就像一名船长，如果船长说："我们的船在3天之内将到达目的港，大家目前主要的任务是全力以赴，努力地使船向东行驶。"这样一来，船员们都有了明确的目标，清楚自己目前应该做的工作，因而能全神贯注地遵循船长的指示来完成多项工作，而不必担心其他的事情。这样，船才能正常地行驶，更早地到达目的港。与船长的工作类似，创业者也必须清楚地知道目标，并将目标准确地传达给自己的员工，万众一心，共同努力，实现目标。在向目标迈进的过程中，创业者必须具备领导、管理与沟通的能力。

3. 员工的培训者

员工整体的业务水平高低是关系到企业经营好坏的一个重要因素。所以创业者不仅要时时充实自己的业务经验及相关技能，更要不断地对所属员工进行岗位培训，以促进整体业务水平的提高。同时，经营者工作繁忙，并且常有会务活动，当其不在企业内时，各部门的主管及全体员工就应及时独立处理企业内部事务，以免延误工作。为此，还应适当授权，以培养下属的独立工作能力，训练下属的工作技能；并在工作过程中及时、耐心地予以指导、指正与帮助。全体员工的各方面素质提高了，企业运营与管理自然会越来越得心应手。由此可见，培训下属，就是提高工作效率，也是间接促成创业之路顺利进行的保证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 各种问题的协调者

创业者应具有处理各种矛盾和问题的耐心与技巧，如在与员工沟通、与合作伙伴沟通等方面，是创业者万万不能忽视的。如果创业者对下属的指令传达都毫无瑕疵，但是在与员工沟通、与供货商沟通等方面却做得不够好，无形中就会恶化人际关系。因此，创业者在上情下达、内外沟通的过程中，应尽量注意运用沟通交流的技巧和方法，以协调好各种关系。

5. 运营与管理业务的控制者

为了保证项目的顺利运行，企业正常运转，创业者必须对日常运营与管理业务进行有力的、实质性的控制。其控制的重点是：人员控制、商品控制、现金控制、信息控制以及地域环境控制等。

6. 工作成果的分析者

创业者应具有计算与理解企业所统计的数值的能力，以便及时掌握业绩，进行合理的目标管理。同时，创业者应始终保持理性，善于观察和收集与运营管理有关的情报，并进行有效分析以及预见到各种可能发生的情况。

身为创业者，所扮演的角色，所承担的责任并不仅仅是这些而已。想要真正有所成就，非要眼观六路耳听八方，做个各方面都能兼顾的全才不可。即使现在尚不是全才，也要树立成为全才的志向。

要有帮别人赚钱的经验

在一个小村庄里有个医术高超的郎中，被人称为神医。这个神医有 3 个儿子，他将毕生所学的医术都传给了儿子们。神医老了，没有力气给人看病，就叫 3 个儿子去给病人诊治。可是前来就医的人怎么也不肯让他的儿子们看病，神医百思不得其解，难道真的是自己的孩子资质平庸？一位经常来看病的老者点破了神医："那是因为他们从来都没有把过脉啊！不管你的医术多么高明，他们学会的仅仅是理论而已，人们怎么可能放心让他们来诊治呢？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有经过实践检验的知识都只是空谈。无论具备多么专业多么全面的知识，没有实践经验也不要轻易尝试创业。从来没有过赚钱的经验，就想当然地认为自己可以赚到钱，结果很可能会失败。书生型创业者的最大特点是：想得多，完全从自我的主观想象出发，而忽视对市场需求的客观调查。真正的商人凡事不是从“我认为”出发，而是从“市场信息反馈”中得知顾客真正的需求。

20世纪50年代初期，美国的劳拉·阿什雷创立了劳拉·阿什雷公司。该公司主要生产女性装饰用品，其新颖的产品唤起了美国女性的浪漫情怀，所以产品很受欢迎。尤其是在20世纪70年代人们普遍怀旧的情结下，公司通过推出其怀旧产品，很快由一家小作坊发展到一个拥有50家专卖店的大公司，劳拉·阿什雷也成为国际知名品牌。

劳拉·阿什雷去世以后，她的丈夫伯纳德接手公司，沿着劳拉所设立的经营方向，按照原来的经营模式、框架甚至制度规范继续发展该公司。然而，随着时代的发展，越来越多的女性开始走出家庭参加社会工作，职业饰物逐渐成为市场的新宠，女性装饰行业也随之发生了巨大的改变。伴随着关税壁垒的逐步瓦解，精品店大多都将生产基地设到海外以削减成本，或者将生产全部外包。但劳拉·阿什雷公司却正好相反，该公司仍然继续沿着过去曾为其带来成功的老路，仍然生产着式样陈旧的老式饰物，并且以昂贵的成本自己生产，由此，公司的竞争力也日渐衰退。

伯纳德深受劳拉的影响，熟知她的经营理念，但是实际运营时却出了大问题。事实证明，富豪的儿子不一定也能成为富豪，财经学校的高才生未必一定会赚钱。创业之初是资金最少承受力最低的时候，稍有差池就可能导致全盘皆输。所以，建议创业者在一段时间内，先去为别人打工，等自己积累了一定的经验后再去开创自己的事业。

1. 利用别人的环境学习经验

对于大多数创业者来说，创业前都是为别人打工。虽然薪水有限，却是成本最低的学习方式，为老板赚钱，为自己赚经验。许多创业者都是从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过去工作过的公司中，掌握了经营理念、管理方式、运营模式，发现了大量的机会以及可以改进的地方，甚至利用原来公司的资源、客户为自己创业奠定基础。所以，做个有心眼的“打工仔”，充分利用别人提供的工作环境，多留心可以借鉴和学习的地方，能够为日后的创业积累丰富的经验。

2. 整合别人的资金练习经营

一位亿万富翁曾说过这样的话：“你不必等到有钱了再去挣钱，只要你拥有人们想要的，你就能拿这些东西去付账。如果你拿出预付折扣，就能用现金得到你所需。很快，它刚好成为变戏法的现金。”很多人都错误地认为，手头上有大把现金才能解决问题。“如果我中了六合彩，那什么事情都解决了。”事实不是这样。毫无疑问，手里有钱，干什么事情都会容易一点。但是我们的解释是：“如果你没有钱赚不到钱，那么你有钱也赚不到钱。”富人都是善于整合别人的金钱的人。创业者自己没有充足的资金，可以通过整合别人的资金进行创业。即使是在为别人赚钱，“为他人作嫁衣裳”，自己也能够从中练习到“缝纫功夫”，用别人的资金为自己创造锻炼经营的机会。

没有给别人打工的经历，只凭运气和书本上的知识，是绝对不可能成功的。如果想成就一番自己的事业，就先从为别人赚钱开始吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节　创业者应具备的能力和知识

成功创业者应具备的能力

1. 强烈的市场意识

勇于竞争、善于把握机遇的人，无论从事何种职业都会大有作为。因为所有产业都要面向市场，因此要有市场眼光、对市场上的供求信息反应迅速，并且能够根据实际情况大胆进行决策，再加上周密的计划、灵活的处理方式将设想转化为实际行动，创业一定会成功。

对于为什么科技创业往往失败、科技型企业往往规模不大的疑问，依靠技术起家的施正荣认为，科技创业能否取得成功，最关键的是是否具有很强的市场意识。“从长期来看，技术对科技创新的成败意义重大，但如果不能在短期内做好市场，再好的技术也要归于失败。”

2. 规避风险的能力

成功的创业者大都具有规避风险的能力。正如在山路上开车的司机，他会根据路况调节车速，而且会系上安全带，随时收听路况信息。

3. 学习能力

成功的创业者大都具有比别人更优秀的学习能力，而且有高度的创新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精神。因为他们善于在实践中学习，这种事例不胜枚举，这些成功的创业者对于新事物都具有积极的学习能力与高度的创新精神。

4. 管理能力

管理并不容易，它不是简单的管管人、动口不动手的事。小到经营一个家庭、大到经营一个国家，都需要科学的管理。如何能将内部的资源得到最好的利用？如何能使一个企业的办事效率最大化？这些都与科学的管理有直接关系。对于一个企业来说就更重要了，良好严谨的管理体制，能使企业散发活力，充满生命力，这就形成了企业文化，能带领企业进行团队作战，其作用不言自明。相反，一个没有科学的管理能力的创业者带领的企业就如一个团伙，哪里起火哪里救，哪里出事哪里死，就不用谈战斗力和生命力了。

5. 敏锐的洞察力

创业就意味着你要带领一个团队打天下，你需要事事冲在最前头，需要与形形色色的人打交道。这就要求创业者必须是一个能审时度势、透过现象看本质的人，而这就需要有敏锐的目光区别是非、辨别真伪、明察秋毫、预算未来。

你是否善于工作、乐于领导

成功的创业者总是能够很出色地完成自己的工作：估计商业形势、筹划改组、判定管理制度、调整销售代表的报酬、积聚谋求扩展的实力、解决劳资纠纷、处理复杂的人际关系等。如此之多的工作需要老板出色地完成，这就要求创业者必须善于工作。所谓善于工作，就是说既要是专家，又要是通才。

1. 成为一两个领域内的专家

专家的意思是，你要在对企业极为重要的一两个领域内，如金融、营销、法律、工程技术方面，极其精通业务。如果你不知道哪些方面对你的公司至关重要，你要把它们找出来。如果可能的话，选择一个你喜欢而又

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是公司所需要的专业，钻进去，学深学透。“如果你不钻透一门专业，你就会在商海里迷失方向。”一位老板这样说，他把一个公司比做在大海里航行的一只船。对某些事情，尽可能多了解一些，使自己成为专家。

2. 对公司里的各种事情都有一定的了解

所谓通才，就是说，你既要了解自己的专业，又要对别的多种专业有所了解。作为一个老板，你每天所作的许多决定都涉及你专业以外的事情。如果你不对各种事情都有一点了解，那么，你连提问题都不知道该怎样提。

要做一个成功的创业者，你还必须在两者之间保持平衡：一方面发挥你的通才特点，另一方面你必须在你的专业领域内表现得非常出色。

3. 乐于领导

创业者的另一项重要素质是乐于领导。作为一家公司的首脑，如果你缩手缩脚不愿去领导别人，后果是不敢想象的。

有人对领导的作用作了这样的描述：“当需要拉车的时候，一个好的领导可以使大家劲儿往一处使，朝着同一个方向努力。”

有人说领导是天生的。另一些人说，领导是通过学习而形成的。不管怎么说，反正你必须愿意出来领导才行，愿意走到前台来，愿意像一个真正的老板那样承担风险。

要做到乐于领导，你必须首先做到以下几个方面：

（1）为员工树立明确的目标。创业者对发展前途要显得心中有数，这可以给下面的人注入信心。要明确地说：“我希望（或者不希望）你们现在做这件事。”没有任何含糊不清的地方，在你的注视下，做（或不做）什么事，有明确的界限，使人们找不到借口。

适当的批评和表扬。当目标没有达到时，要学会进行建设性的批评，加以纠正，但不要指责或进行人身攻击。如果伤了人家的自尊心，那会使人抬不起头或在背后跟你对着干。如果人家完成了预定的任务，创业者应加以表扬，这是自不待言的。聪明的领导往往让下属无意中从第三者那里听到这样的表扬。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）合适的形体语言。创业者常常使用非语言的沟通手段。他们传达好消息和坏消息的时候，总是保持轻松的笑容，一副轻松自在、充满信心、稳操胜券的表情意味着：我来领导，我希望你们跟我一起前进。我很需要各位。请相信，我牢牢控制着局面。

一个乐于领导的人是愿意动动手表示亲热的。例如，创业者拍拍下属的肩膀或后背。领导人适当地动动手，是他可以采取的最有分量的行动。

（3）多出现，多说话。在办公大楼里到处走走，同你碰到的人说说话、聊聊天。不要老是坐在自己的办公室里，那样，你是发现不了公司存在的问题的。

如果你做到了这些，相信你会成为一个乐于领导的创业者。

创业者应该掌握的知识

作为创业者，除了要在本行业、本专业有较深的造诣外，还有必要学习比较广博的知识，这样才能头脑灵活、融会贯通、富有预见力和应变力，做到以博取胜。有的创业者常能在大家不以为然的事物中拓出新意和新路，不过，这种能力的形成是需要通过长期基本知识的积累才能达到的，是由各种知识间的联系所产生的，是一个长期的、潜移默化的过程，是知识素质水平的真实反映。

这些基本知识包括法律知识、数学知识、文学知识、历史知识、社会学知识等。

1. 法律知识

自由社会也是法制社会，市场经济也是法制经济，创业者及其所创办的企业，都生活在日益法制化的社会里。如果创业者没有必要的法律知识，就会像不懂交通法规的驾驶员一样，四处开车乱撞，红灯不停，绿灯不行，即使万幸没有发生伤人的情况，那也是违法的，要被批评、罚款、吊销执照、剥夺自由开车的权利。真到那一天，不仅创业者很惨，连其所经营的企业也将受到影响和重创。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以，创业者必须十分关心法律的颁布情况，对有关法律必须认真学习，并把重要的条款牢记在心。知道哪些方面有哪些法律规定、哪些法律对企业的生产经营有用、生产经营活动能得到哪些法律保护等。

创业者应了解的法律法规有《合同法》、《公司法》、《银行法》、《证券法》、《反不正当竞争法》、《商品质量法》、《劳动法》、《知识产权保护法》、《票据法》等及实施细则。

这些法律法规与创业者的职业活动密切相关，创业者应认真学习，不过不必达到律师那样精通的程度。这时，创业者不妨做一次律师的“外行”。

2. 数学知识

数学知识对于创业者而言也很重要。数学是一门横跨各学科的科学，凡事只是定性地论断，未免欠缺说服力。没有一点数理统计知识，在当今时代是当不好创业者的，只有大量的数理统计才能正确反映出事物内部的规律性。

列宁曾说过，“统计是认识社会的有力工具”。因此对创业者来说，学点数理统计知识是很有必要的。当然创业者也不必拿数学家的标准来要求自己，这显然没有必要也不现实，还是老话，经营者只需做个“外行”数学家就可以了。

3. 财务知识

作为创业者，了解并掌握一些财务知识是非常必要的。作为一个初创业者，首先要做的其实是做好项目规划，并对财务预测及预算等进行可行性分析，通过财务分析，你可以知道应该如何去掌握公司，保证现金流，避免风险，并知道该如何有计划性地经营自己的公司，如何进行资金的分配等。

4. 文学知识

文学知识，直接关系到创业者的读写能力，甚至连个人情操的陶冶也离不开文学，因此文学知识真可谓“基础之基础”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 历史知识

熟悉历史，有助于经营者引古论今、以史为鉴，为今后企业的发展指明方向，同时，也有利于个人素养的提高。

6. 社会学知识

至于社会学知识，由于企业就如一个小社会，经营者管理一个企业，就好像在管理一个小社会，完全可以从社会学中获取一些教益。总而言之还是一句话，对于这些基本知识，创业者只需有必要的理解和掌握即可，能触类旁通、灵活运用就好，不要求成为各方面的专家。有时，创业者要善做“外行”，有必要时，要学会向该方面的“内行”请教。

对创业者交际能力的要求

1. 掌握处理人际关系的基本技巧

卡耐基的“人际关系准则”为你拥有良好的人际关系提供了方法，也适合处理各种人与人之间的关系。创业者应详加研读，并经常使用。

处理人际关系的基本技巧包括：

（1）不抱怨，不批评，不责备。抱怨、批评、责备别人是领导者身负重压的象征，成熟的领导者通常不用这种方法。

（2）给予真诚的赞赏。真诚是一个创业者的美德。真诚地赞赏员工对本企业所做的贡献，能够起到激励先进的推动作用。

（3）引发他人心中的渴望。把你的观念与对方的利益联系起来，这在会议室或商场都一样有用。

2. 赢得别人的认同

要赢得别人的认同并不容易，要做到以下几点：

（1）避免争辩。唯一能在争辩中获得好处的办法是避免争辩。争辩是90%的情绪，加上10%的无聊。成熟的创业者在从事一项并非稳操胜券的工作时，都会避免与别人争论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2) 尊重他人的意见。尊重他人的意见，切勿对别人直截了当地说：“你错了！”这是对别人智慧的直接侮辱，并且会招来怨恨，只会使沟通的机会更小。要尊重别人的意见，或者只要问他们为何会有此种想法即可。

(3) 勇于承认自己的错误。如果是你错了，立即坦然承认。成熟而有信心的创业者，绝不怕承认自己的错误。

(4) 友善待人。以友善的态度开始，假如我们不这么做，如何有可能赢得别人的合作，而同意我们的看法呢？

(5) 善于倾听。多让他说话，并乐于倾听。此法不仅可获得更多讯息，甚至可使对方亲自谈到你已决定要做的事。

(6) 帮他人重建信心。让他觉得，这个主意是他想到的。重要的是什么是对的，而不是谁是对的。只有根据这个原则，你才能帮助他人重建信心，并使他们愿意把好的想法与大家分享。

(7) 真诚。真诚地从他人的角度去了解一切。每个人的观念都来自他们的立足点。也许，他们所看到的比你更清楚。

(8) 同情他人。同情他人，体谅他人的苦衷，这是开启沟通大门的最好方法。

3. 让周围的大多数人都喜欢自己

创业需要与很多人交往，与一般人相比，创业者尤其需要赢得他人的信任和好感。要让周围的大多数人都喜欢你，就要做到：

(1) 真诚地关心他人。无论你有多少资本，真正会使你成功的因素是人。若能个别去了解他们，不仅会形成良好的人际关系，也是一项很好的人生事业投资。

(2) 经常微笑。你脸上的表情是否愉快，并不决定于外在的环境，而在你自己本身，这是你自己的决定。问问自己喜欢与什么样的领导一起工作，别人也会与你有同样的感觉。

(3) 记住别人的姓名。姓名对任何人而言，都是最悦耳的内容。成功的管理者，在牢记职工姓名方面都是专家。这当然需要花费心思去做，但你一定会有不小的收获。

(4) 聆听。聆听、鼓励别人多谈他自己的一些事，领导者需要资讯以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做决策。让那些在基层工作的职工有机会讲话，他们会告诉你许多真正的讯息。

（5）谈论他人感兴趣的话题。我们大部分的时间里都在想与自己有关的事。让别人也知道，什么与他们有关。

（6）衷心让他人觉得很重要。这需要很真诚地去做。“让我觉得自己的工作很重要，我便会认真去做。”这概念很可能就是你成功的重要因素，也是你的员工成功的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四节　创业者应具备的心理素质

成功创业者的心理特征

美国曾经对75位取得成功的创业者作过研究，并归纳出了“企业家的心理特征”。这些特征成为很多创业者的座右铭。

1. 自信

他们普遍都有很强的自信心，有时会给人咄咄逼人的感觉。

2. 急迫感

创业家通常会很急切地想见到事物的成果，因此会给别人带来许多的压力。他们信仰“时间就是金钱”，不喜欢也不会把宝贵的时间浪费在无聊琐碎的事情上。

3. 广博的知识

几乎大事小事无所不知，他们既能掌握事情全盘的来龙去脉，又能明察秋毫。

4. 脚踏实地

做事实在，不会仅仅为了使自己舒服一点就马虎行事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 超人的能力

他们能够从杂乱无章的事物中，整理出一套逻辑的架构，有时候他们做决策时会全凭感觉。

6. 崇高的理想

为了达到个人理想，他们不会计较虚名；他们生活简单务实，必要时常常不顾劳碌而身兼数职。

7. 坚定的原则性

他们为了事业往往是“冷酷无情”“不顾面子”，给人以“大公无私”“就事论事”的感觉。

8. 情绪稳定

他们通常不喜形于色，也很少在人前抱怨、发牢骚；遇到困难时，他们总是坚韧不拔，迎难而上。

9. 迎接挑战

喜欢承担风险，但并不是盲目地冒险。他们乐于接受挑战，并从克服困难中获得无穷的乐趣。

创业初期易产生的心理误区

1. 企业规模越大越好

什么样的规模有利于企业在市场竞争中胜出，这样的规模就是最经济的规模。

2. 发展是越快越好

企业经营好比是一场没有终点的马拉松比赛，不是看谁现在跑得快，而是看谁能在关键时刻跑到别人的前面。

3. 集体决策优于个人决策

对于属于典型的竞争性组织的企业，职业企业家的个人决策不但可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对瞬息万变的市场作出及时的反应，更重要的是可以依靠职业企业家的经验和直觉作出超越逻辑和预见的决定。

4. 多种经营可以降低风险

每个人（包括领导），每个组织（包括政府），每个企业，只有干自己所擅长的，才能最大限度地发挥自己的作用，也才能最有效地降低或规避风险。

5. 什么赚钱干什么

做企业像做人一样，时时刻刻都会面临各种“利益”的诱惑，千万不要过分“多情”，否则很可能抓到的不是“馅饼”而是“陷阱”。

6. 所有的事都自己干

自己擅长的事自己干，自己不擅长的事交给擅长的合作企业去干，也许他们的成本会更低，风险也会更小，资本运营效率也会更高。

7. 成功会带来新的成功

不要让暂时的成功冲昏了头脑，一次成功只是另一次成功的起点。

8. 上市后可以松口气了

上市是企业成长的助力，而不是目的。如果不能“吾日三省吾身”，时刻保持警觉性，成功会诱使你失败，而且很可能是惨重的失败。

9. 有了好产品就有了一切

好的产品是企业的“摇钱树”。企业只有用好的产品参加市场竞争，才能赢得客户、赢得未来。

10. 企业要进行资本运营

企业家的产品经营专长才是最需要提升的，也是我们企业家应该经常学习、研究、操作的最“高级”的工作。

如何面对创业中的挫折

创业是一种冒险，创业过程中难免会遇到各种挫折。因此，在创业刚起步时，创业者必须用乐观的心态去面对，有时甚至要适当地用阿Q精神

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来安慰自己。

在遇到挫折时，你可以用以下几种方法去思考问题：

①天无绝人之路；

②创业中的挫折是必不可少的；

③尽量往好处想；

④想想塞翁失马的故事。

硅谷有着“创业大本营”的美誉。在那里，每年都有数以万计的企业倒下，同时也有成千上万的创业者一夜暴富。美国知名创业教练约翰·奈斯汉说：“造就硅谷成功神话的秘密，就是失败。失败的结果或许令人难堪，但却是取之不尽的活教材，在失败过程中所累积的努力与经验，都是缔造下一次成功的宝贵基础。”

成功需要经验积累，创业的过程就是在不断的失败中摸爬滚打。只有在失败中不断积累经验，不断前行，才有可能到达成功的彼岸。美国 3M 公司有一句关于创业的“至理名言”：“为了发现王子，你必须与无数只青蛙接吻。对于创业家来说，必须有勇气直面困境，敢于与困难接吻。”

创业需要魄力

商海女杰卡莉·菲奥莉娜在面对戴尔、IBM 等领先者时对惠普的员工说：“以前我们要做到 95 分才推出，现在我要求 80 分时就推出，然后慢慢改进；以前是瞄准、准备、开火，在网络时代，瞄准了就要开火，没有时间准备。”

在创业时，往往是风险与机会并存。创业者必须善于发现新生事物，并对新生事物有强烈的探求欲；必须敢于冒险，即使没有十足的把握，也应果断地尝试。在恐惧心理的阴影下，创业会唯唯诺诺，没有一点冒险精神，这往往会丧失发展良机，而发展良机对于刚刚创立的企业来说是至关重要的。因此，创业时要克服恐惧心理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

史玉柱创业时胆大到了令人吃惊的地步。当年，史玉柱在深圳开发M-6401桌面排版印刷系统时，身上只剩下了4 000元。但是他却大胆地向《计算机世界》定下了一个8 400元的广告版面，唯一的要求就是先刊广告后付钱。

当时，《计算机世界》给他付钱的期限是15天。前12天，他都分文未进，第13天时，他收到了3笔汇款，总共是15 280元。2个月以后，他赚到了10万元。此后，史玉柱又将10万元全部投入做广告。结果，在4个月后，史玉柱成了百万富翁。

或许史玉柱胆大的行为让一般创业者看起来有些心惊肉跳，但是，很多创业者在创业的道路上都经过了“惊险一跳”。他们看准机遇后，会毫不犹豫地大胆一搏。成功了，功成名就，如日中天，一下子解决创业初期很多亟须解决的难题；失败了，还可以从头再来。

创业需要胆量，需要冒险。冒险精神是创业精神的一个重要组成部分，胆大是创业者成功的必备素质。因为市场上不可能存在万事俱备的商机，创业者只有看准一定的机会，大胆去争取，才可能获得成功。相反，如果过于谨慎，在商机面前犹豫不决，往往容易失去商机。对于这一点，初创者尤其需要给予重视，胆大是成功的一半。大胆去发掘市场，才可能抓到成功的机会。否则，创业将很难成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Chapter 2



第二章

创业者如何捕捉商机，选择项目

千里之行，始于足下。创业之初，首先要选好项目。有了好的项目，容易取得成功。好项目产生于科学的市场调查和独具慧眼的判断。一般来讲好项目应是自己熟悉的，可以长期坚持做下去的、可以赚钱的项目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节　你适合哪个项目

选择项目为什么很重要

成功创业的关键之一，在于对服务项目的选定。尽管非正规就业的劳动组织对服务范围有所界定，但究竟做什么项目，完全取决于创业者自身的选择和正确的把握。

1. 选择项目不能凭想象

联帮浦兴山水化学保洁服务社业主黄凤娜，原本学的是美术专业，搞过动漫制作，也曾有过自己的工作室，但后来的创业经历却是“阴差阳错”地从小区的保洁服务项目开始做起，而且凭借她“做事先做人”的创业经验，取得了成功。

在被问及创业成功的感受时，黄凤娜说：“要善于做市场需要的项目，尽管这样做对自己会是个挑战，但容易取得成功。”因为只有市场需要的，才是创业者需要努力的，这就是机会。也有成功创业者认为，加盟有实力、有品牌知名度的项目也能取得成功。显然，创业者在创业之初选择项目时，不妨从自己熟悉的、市场需要的、知名品牌的项目开始做起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 选择项目不能只看眼前

商机到处都有，就看你有没有独特的眼光，有没有好的创意和方法。当然，你想创业最好是投资小、获利大，一本万利更让你动心。比如，你开一个商店要投资几千元，甚至更多，还顶着风险，担心亏本。

谁不想找到一个成本低、回报大、无风险的项目呢？有的人不想投资一分钱，去参加免费网站。你要知道天下没有免费的午餐，现在网上有许多免费网站，到处打广告动员你参加。不过，这些免费网站只能让你赚取小钱，而且要长时间开着计算机，你还要去做宣传工作，为他们发展下线。到头来，你的电费增加不少，钱还没赚到几个。

所以，在创业初期一定要慎重选择一个适合自己又有发展前景的项目。良好的开端是成功的一半，选择了一个好项目，你的创业就有了正确的方向。

3. 选择项目不能冲动

创业需要有激情，也需要一时的冲动，但如果在选择项目时，不作调查，人云亦云，随波逐流，其结果非但不能取胜，还会背上“负债”的包袱。选择项目时冲动，还会导致创业者对创业缺乏信心。其实，选择创业项目，只要稍作些分析，能够结合自己的实际能力和市场需求，多听听创业指导专家的分析，就可以避免因“冲动”而导致的不良后果。

为什么要深入了解要从事的行业

一个要创业的人，常常问：“我该从事哪一行业?”

对于有小本创业梦想的很多人来说，通常不是缺乏资金，而是缺乏一门专业。

常常有一个矛盾。那些在大机构做中上职位的人，收入固定，且通常有教育基础，较懂得钱滚钱的投资手法，通常这类人较有闲资，其能力足以创业。但这类人所有的钱目前还不足以开大公司，而对一些小本经营，通常又缺乏实践经验。

另一类人，略有小本经营经验，例如快餐店、时装店之类。但是这类

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人通常缺乏资金，又不一定能够处理很多财务上的问题。

所以说，这两类人通常可以合作。例如后一种人，想做本行的老板，便可通过亲友关系，拉拢有闲资的人入股。

一般来说，有闲资而缺乏所要创业的行业的专门知识的人，比有一技之长、有创业意念却苦无资金创业的人多，因为后者可选择由小做起，而前者则可能由于苦无门径而永远无法开展个人事业。

而一个人有一技之长，例如懂得开锁，并不代表他该开业卖锁，他可能开一间时装店也不奇怪，只要他真能赚钱、能发展便可。

所以说，有一部分创业人士，他们为了想做创业者而主动投身另一行业，此种情况是比较危险的。

因为一开展事业，公司便有开支，不管能否赚钱也必须负担。开始的创业基金未必可以应付得那么长久，很多小本创业便是在一种犹未摸通一行专业的情况下宣布结业的。

所以，真正想创业，又希望比较有把握的话，一定要对某一行业非常熟悉，不要光凭想象、冲劲、理念做事。若真立志投身一项事业，不妨辞去本职工作，在该行业做一年半载，撑清摸熟行径再开业也不迟。虽然这比较花时间，但总比开业后花钱好。

理想上当然是因为有一门专业是熟悉的，因而萌发自立门户之念。

但要注意的是，不是每一行业都可小本创业，也不是每一种行业都正当创业的时机。若心目中有一门事业认为可供发展，应该大胆付诸实施。而付诸实施的步骤不是立即开业，而是先做资料搜集和各项准备工作。

创业者的准备工作若做得充分，信心、冲劲自然较高；反之，则容易泄气。

选择项目有哪些技巧

1. 慎重选择项目，不要哪热闹往哪挤

小本经营者，求稳心理较重，往往会抱着别人做啥我做啥，走一条无风险、稳赚钱的经营之路的心理。然而，此路是走不通的。趁热投资的小本经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营者不是去面对一个同行业的市场巨人，就是去收拾人家已无油水的残羹剩饭。也许，这正是不少人看到人家赚钱而自己干却赚不到钱的关键。

2. 见缝插针，巧占市场空白

经济越发达，社会越进步，人们的需求就越细化，因此，小额投资者应该独辟蹊径，致力于经营人无我有的商品和服务，巧占市场盲点。如经营与大商店商品配套、相补充的商品；在三百六十行之外开辟擦洗、接送服务等新的行业；针对时间经营的空白开设商店、饭店、新奇特商店、夜市等，为消费者提供多层次的便利服务。

3. 快速反应，船小掉头快

经营环境常常是瞬息万变的，市场行情此一时彼一时。小本经营，船小掉头快，只要时刻保持清醒的头脑，及时对市场变化作出灵敏的反应，抢先抓住稍纵即逝的机遇，一定能够实现本小利大。

4. 主动上门，灵活经商

资本雄厚的大企业经营重守，做小生意的小本经营重走。流动摊档的商品一般要求是日常生活用品，每家每天都要用，因此，容易与顾客建立稳定的联系，稳稳当当地赚钱。而送上门的服务都能迎合急着要办又不用出门的需求，一拍即合。

5. 薄利多销，不压货

俗话说："三分毛利吃饱饭，七分毛利饿死人。"利润微薄，价格降低，在竞争中以优势招来顾客，实现薄利——多销——赚钱目标。小本经营资本相当有限，最怕造成商品积压，资金周转不了，成为死钱，包袱越背越重，影响下一步的经营，形成恶性循环。

6. 有利即卖，赚钱心不要太切

赚大钱是许多人的梦想。但大多数人终其一生却难以梦想成真。这是什么原因呢？是因为他们赚钱心太急切，小钱不想赚，大钱赚不来。曾有位百万富翁说过："小钱是大钱的祖宗。"生活中不少腰缠万贯的人当初就是靠赚不起眼儿的小钱白手起家的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为什么个性化投资项目备受青睐

专家认为，判断一个创业项目能否成功，最重要的标准是看这个项目是否具有自己的特点，即这个项目的“个性”，它有没有区别于其他项目的特点。所谓有“个性”并非一个空泛的概念，“个性”是由许多具体实在的内容组成的。它包括这样几个特点：

1. 创新

项目必须是要新颖的，是市场还没有饱和的，仍拥有着可开拓的领域。

2. 创意

有新意、有特点、有自己特有的“卖点”。

3. 敢为人所不愿

即使再好的项目，在具体实施时也会碰到这样或那样的问题，这时就需要创业者用冷静的头脑去思考如何应对。不要随大流，要作出自己的准确判断与决策。

4. 专业

好的项目会具有一定的“专业知识”含量，这样才可以在众多的项目中脱颖而出。

5. 有前瞻性

即使目前在市场上可能还不是很“吃香”，但好的项目一定可以在长久利益上胜出，是可以经得起时间考验的。

“个性化”的投资项目由于其自身的特点，投资者往往能成为“第一个吃蛋糕者”，收益高，短期内竞争者少。因此“个性化”投资项目备受江浙地区中小企业的欢迎，如水晶花制作技术、仿古家具的制作工艺及配方、亲子装等项目前景十分看好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 准确调研，认真评估项目

科学的市场调查是创业成功的关键

创业初期，创业者在做任何决策前都应该进行科学的市场调查，充分了解将要“一展拳脚”的这个行业的独特规律及其发展趋势。创业者不能只是凭经验凭感觉或者人云亦云盲目跟风，不经过调查分析所做的决策，往往容易导致创业失败。

所谓市场调查，就是对某一产品或服务的消费者，以及市场营运的各阶段进行调查，有目的地、系统地搜集、记录、分析及整合相关资料，了解市场的现状及其发展趋势，为市场预测和营销决策提供客观的、可靠的资料。

市场调查对创业起到什么样的作用？又会怎样影响企业经营呢？我们不妨来看一看下面这个例子：

享誉全球的大品牌可口可乐公司在 20 世纪 80 年代中期出现过一次极具毁灭性的“失误”。

1982 年，老对手百事可乐对可口可乐发动了新一轮的市场攻势，这一回，百事可乐的销量一路攀升，已经威胁到可口可乐公司的“霸主地位”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了扭转劣势，可口可乐公司决定进行一次深入的市场调研，以便发现问题，找到对策，解决危机。

这一次的市场调研中，设计了诸如“你认为可口可乐现有的口感如何?”“想不想尝试一下新的口感?”“如果可口可乐的口感变得柔和一些，你是否能接受?”等一系列问题，公司希望通过这次市场调研，了解消费者对可口可乐口感的评价，以便开发新口味的可口可乐。最后市场调研的数据显示：大多数消费者表示接受新口味的可乐。

于是可口可乐公司以此为依据，开始研发新口味的可口可乐。新口味可口可乐正式推向市场之前，可口可乐公司又进行了口味测试。结果让决策层更为放心。这次市场调查的数据显示：新可乐应该是一个成功产品。

1985 年，可口可乐公司举行了盛大的新闻发布会，并在会上隆重宣布：新口味可口可乐取代老可口可乐上市。

然而，实际情况却是：在新口味可口可乐上市之后，可口可乐公司遭到了人们的严厉指责，人们认为新口味可口可乐是对美国的一个象征性的背叛，甚至有人成立“美国老可口可乐饮用者”组织来威胁可口可乐公司，如果不按老配方生产，就要提出集体控告，有的消费者甚至扬言再也不买可口可乐。仅仅过了 3 个月，新口味可口可乐计划就以失败而告终。

市场调查是企业制定方针策略的依据，是非对错需要由市场来验证。这一次的市场调研中，可口可乐公司却忽略了最关键的一点：对于广大消费者来说，可口可乐背后所承载的传统的美国精神才是他们最主要的购买动机，新口味可口可乐的出现，无疑是对美国精神的一次背叛，这次市场调研失败的最主要原因就在于此。

市场调查是创业的前奏，是制定战略方针的基础，可供参考的调查方法主要有两种：一是委托专门的市场调查公司，二是由自己一手操办。但总体来说，不管是找人操办还是亲自操办，进行市场调查的具体步骤都大致相同：

1. 确定明确的市场调查目标

市场调查是为创业者做市场预测和经营决策提供科学可靠的依据。这就要求创业者首先要明确：“我为什么要做市场调查？我要了解哪些情况？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我要解决哪些问题?”不少创业者由于目标模糊，对市场调查的设想显得杂乱无章。这就要求创业者必须对症下药，在进行正式的市场调查之前，要先通过网络、各类报刊、统计部门、行业协会公布的信息等方式，有效地收集整理相关的二手资料。这样就能够在明确目标的指导下，为市场调查做足准备工作，而在具体调查中，消费者也乐于配合，创业者的市场调查设想也显得井然有序。

2. 设计具体的调查方案

创业者在制定明确的市场调查目标后，接下来要做的就是为实现这一目标设计一个具体的方案。一个切实可行的市场调查方案一般应包括以下几个方面的内容：

（1）调查要求与目的。这是每次市场调查最基本也最为关键的问题。不管准备从事哪一个创业项目，都应该将需要了解的相关信息具体落实到方案上。

（2）调查对象。通常情况下，市场调查的对象一般为消费者、零售商、批发商。

（3）调查内容。创业者可以根据市场调查的目的来拟定明确的调查内容。调查内容要求条理清晰、简洁明了，避免主次不分，内容烦琐。

（4）调查样本。

（5）调查的地区范围。

（6）样本的抽取。

（7）资料的收集和整理方法。

与企业在做决策前都要做市场调查一样，创业者在选择创业项目时，更应该进行科学的市场调查。科学的市场调查是创业成功的关键，决策正确与否，关系到创业的成败。不少创业者都是因为一个错误的决策导致全盘皆输，但愿更多的创业者能够认识到市场调查的重要性，认识到科学的市场调查是创业决策的好帮手，真正重视市场调查，在激烈的市场竞争中不断取得胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

预测未来市场需求的五种方法

由于市场环境的不同，情报资料来源、可靠性和类型的多样性，以及预测的差异，产生了多种不同的市场需求预测方法。常用的预测方法包括以下五种，创业者可资借鉴。

1. 经营者意见法

经营者意见法是利用群体讨论的方式，首先组成专家小组，然后定期集会共同讨论、共同作预测，希望能从讨论中得到一致的看法。使用该法时，通常将财务、采购和销售等部门的管理人员聚集在一起举行会议，共同对预测事项进行讨论。有些公司在开会之前会准备一些相关的背景资料供与会者作事前参考，这样可以使讨论更深入地进行，也往往能取得极佳的效果。

2. 购买者意向调查法

购买者意向调查法是通过直接询问潜在购买者的购买倾向和意见，据以判断销售量的一种预测方法。此法由于能够直接了解潜在购买者的意向，而他们又最清楚自己未来的购买量，因此，如能获得完整的资料，预测的准确性就比较高，所以多用于对需求较稳定的生产资料市场的预测。

对以下 3 类顾客而言，购买者意向调查法比较有效：购买意向明确清晰的购买者；意向会转化为购买行动的购买者；愿意把其意向告诉调查者的购买者。

对于产业用品购买者，创业者可以自行从事顾客购买意向调查。对于耐用消费品，如汽车、家具、家用电器等的购买者，创业者一般要定期进行抽样调查。另外，还要调查消费者目前和未来个人财力状况以及他对未来经济发展的看法。通过统计抽样选取一定数量的潜在购买者，访问一些购买者的有关部门负责人，以此获得第一手资料和一些相关资料，创业者通过综合分析，就可以对其商品的市场需求有一定程度的了解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 时间序列分析法

对于一个已经经营了一段时期的公司而言，可以根据前段时期的销售状况来预测未来的销售发展趋势。这首先要通过统计分析方法，证明历史的销售数据确实具有连续性的因果关系，然后才可以此为基础来预测未来。

来润公司是一家专营销售电视机的公司。2009 年，该公司售出 20 000 台电视机。于是根据时间序列分析法计算出 2010 年 3 月的预计销售量。其已知销售量的长期趋势是每年递增 6%，因此，2010 年的总销售量估计为 212 000 台。但是由于经济周期的影响，预计 2010 年的经济形势将进一步好转，销售量达到正常情况下的 120%，即 254 400 台。如果每月的销售量相等，那么，月平均销售量应为 21 200 台。然而，3 月份通常是销售的淡季，季节指数为 0.9，因此，预计 3 月份的销售量为 21 200×0.9＝19 080 台。

4. 销售人员意见法

调查本公司销售人员的意见不失为一种可行的预测方法。因为处于第一线的销售人员经常接触顾客，对市场行情有深入的了解，他们对未来的市场需求走向和销售量的起伏，往往可以提出宝贵的意见。

采用这种调查方式，可以根据具体情况的不同，采取个别判断、群体讨论或问卷调查的方式；调查对象也可依情况分别调查销售员、销售主管或经销商。

5. 专家意见法

专家意见法是以专家的经验和判断进行预测，此法又名德尔菲法。其具体做法是向选择的预测专家分别发函或调查表，提出问题，并提供进行预测的各种资料，要求专家背靠背地按照自己的想法提出预测意见，由预测组织者把专家们的意见汇集、整理后，再把不同的意见及其理由反馈给每位专家，这样多次反复整理，逐步缩小各种不同意见的差距，得到基本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上趋于一致的预测结果。

实践中，创业者应用专家意见法进行市场预测，要注意以下五方面的问题：

（1）会议之前，预测组织者要向与会专家提供与主题相关的详尽资料。因为虽然各方面专家都是对预测问题有较深入了解的人员，但有时各位专家所了解的只是自己所从事工作的一个方面，对于全面情况或近期的情况，还需要一个深入了解的过程，这是保证专家意见切实可行的基础条件。

（2）会议在邀请专家时，应该包括对主题内容相关的各个环节有独到见解的多位专家。要包括部门管理人员，也应包括专家学者。如若对某种新产品投放市场后的需求量进行预测，则应邀请产品的设计生产专家、组织产品销售的专家及产品的消费者等。这样的专家阵容往往能收到良好的效果。

（3）各位被邀请的专家，要在会议前准备好发言提纲；会上要充分发表意见；对于不同意见可以进行讨论。

（4）会议人数的多少，要根据实际需要和会议主持者的能力而定。一般会议参加人数不宜过多，以能够解决预测问题为标准。

（5）会议主持者要有虚心求教的态度，在会议上以听取意见为主，一般不发表意见，防止因先入为主的意见影响与会者的发言积极性。

进行市场调查的几大方法

市场调查的方法多种多样，使用哪一种方法主要取决于调查的目的、调查的行业以及被调查对象的特点等。在公司创建初期的市场调查中，往往要综合应用多种调查方法。

常用的市场调查方法大致有以下五种：

1. 二手资料收集法

二手资料收集法在创业者无法清楚地理解和表述问题所在时可以采用。有的时候，创业者提出了一个问题，但是经过一段时间的分析才发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现，其实该问题并不是自己所想调查的核心问题。这个时候二手资料收集法或许能让消费者放弃错误的“问题”，转而研究真正的核心问题。

下面的例子就很好地说明了这一点：

美国一家著名的汽车生产厂家要在我国投资建立一家摩托车生产厂。刚开始，这家美国公司提出的需要进行市场调研的问题是：“我在哪里投资会更好一些?”并且把浙江萧山定为调研对象，继而进行了一番实地考察。但考察一段时间后，他们发现，投资地点的问题并非是自己所面对的核心问题，真正的核心问题是中国中央政府和地方政府的摩托车政策是什么，而这个问题，借助于二手资料收集法会更容易使问题得到解决。

在解决问题上，二手资料收集法会给创业者带来许多便利。那么，创业者如何运用二手资料收集法呢?

通常情况下，利用二手资料收集法的具体步骤是：

（1）确定调查目的，明确调查主题。进行二手资料收集首先应该确定研究的目的，根据调查主题来确定所需要的信息资料和资料来源，再安排合适的人选有针对性地进行资料查询，主题的确定非常重要，可以避免搜集与主题无关的资料。

（2）确定资料来源途径并着手进行搜集。调查人员要根据调查主题，制订调查方案，确定从哪里获得二手资料，搜集所需二手资料的顺序和方法，以及搜集这些资料所需要的时间、精力、人员安排等。二手资料有企业内部和外部资料之分，搜集的基本顺序是先内后外，从一般到具体。

（3）评估和筛选工作。

其评估和筛选的标准为：

①所搜集资料内容是否与调查目的相吻合，是否满足调查主题要求。

②二手资料是否可靠与可信。

③二手资料的时效性。

（4）出具分析报告。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 访问法

访问法是将所要调查的事项，以当面、电话或书面的形式向被调查者提出询问，以获得所需资料的调查方法。它是最常用的调查统计方法。

（1）个体访问法。个体访问法是指调查者面对面地向调查对象询问有关问题，调查对象的回答可当场记录的调查方法。这里的调查对象多是相互之间没有关联的个体。调查者可根据事先拟定的询问表（问卷）或调查提纲提问，也可采用自由交谈的方式进行。调查方式可采用走出去、请进来或召开座谈会的形式，进行一次或多次调查。

（2）分组访问法。分组访问法是指建立一个包括各部门人员的专门小组面对面地向调查对象询问有关问题，调查过程中调查者相互配合的一种方法。如组织设计、工艺、情报、质量、设备和销售人员参加的用户访问小组。这种调查方法能取得全方位的资料，效果较好。

个体访问与分组访问的特点是直接面对调查对象，能当面听取意见并观察反应；能相互启发和较深入地了解情况，对问卷中不太清楚的问题可给予解释；可根据被调查者的态度灵活掌握，或进行详细调查，或进行一般性调查，或停止调查；资料的真实性较大，回收率高。这两种调查方式也有其弊端，主要表现在两方面：首先是调查成本高，包括资金成本和人员成本；其次是调查质量取决于人员配置，容易因小失大。

（3）电话访问法。电话访问法是指调查者经充分准备后，用电话向调查对象询问并收集资料的一种方法。其优点是资料收集速度最快，成本最低；可按拟定的统一问卷询问，便于对资料进行统一处理。缺点是调查对象只限于有电话的用户，调查总体不够完整；调查程度不够深入，调查的质量与调查对象当时的心情和调查气氛有关。

（4）信函访问法。信函访问法是指将设计好的询问调查表、信函、订货单、征订单等通过邮局寄给被调查者，请其填好后寄回的方法。这种方法的优点是：调查范围广，凡邮政所达地区均可列入调查范围；被调查者可有充分的时间来回答；调查成本较低；调查资料较真实。缺点是得到的反馈数量要打折扣，回收时间较长；往往因调查对象不能全面配合而导致调查质量不高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至于在具体调查中到底选用哪种方法，主要应根据调查问题的性质和要求，决定一种或多种结合使用。

3. 观察法

观察法是由指定的专门人员或仪器在现场从旁观察并记录调查对象的行为的一种搜集资料的方法，此法不直接向被调查者提出问题，而是直接观察事实或通过仪器进行记录。常用的观察法包括以下几种：

（1）现场观察法。现场观察法是指调查人员到现场直接观察被调查对象的调查方法。如调查人员想了解某种新产品性能对消费者的吸引力，就可到出售该商品的现场去观察并取得第一手资料。

（2）随机观察法。随机观察法是指按提前选定的抽样时间点记录现场状态的方法，如对某随机顾客购买某种商品的行为进行观察。

（3）迹象观察法。迹象观察法是指对调查现场、对象的事后调查，调查的资料是现场、对象留下的痕迹，如顾客在意见簿上的留言等。

4. 实验法

在一个相对较小的特定市场内，以商品经营的某个因素为基准，如商品质量、包装、设计、广告、价格、陈列等，通过实验的方法来测定顾客的反应，然后根据实验的结果，决定是否值得开发。

实验法通常采用以下两种方式：

（1）变动商品因素。在同一市场条件下，首先对正常经营情况下的各个因素进行测量，然后再测量变动某个商品因素（如价格、包装、广告等）后的情况，通过销售的效果来测定该商品因素对购买行为的影响。

（2）变动调查区域。如由于市场形势发生变化，商品购买力变化，以及价格、消费心理、季节变化等，都会不同程度地影响实验效果。如果在同一时间将不同区域的经营状况进行对比，则会大大提高实验效果。如把同一类商品采用某种特定的包装形式分别在条件大致相同的两个公司进行试销，然后测量其结果，来了解这种包装对购买行为的影响。

5. 抽样调查法

抽样调查就是采取重点调查的方法，从全体调查对象中选取一部分具

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有代表性的顾客或商品因素进行调查，从而推断出需要调查的市场的整体状况。在市场调查中，这是一种最基本、最常用的方法。采用抽样调查的方法相对于普通调查法来说，具有科学、省时、省力、节省经费开支等优点，可以使调查者获得足够准确的市场调查资料。抽样调查可分为随机抽样和非随机抽样两种方法。

进行有效的市场分析

对产品的市场现状调查分析是准确定位的一个重要步骤，一个全面、有效的市场分析主要包括对于市场现有状况调查、产品与竞争者、顾客消费能力及市场未来消费变化趋势等多方面的认识与解析。

1. 市场发展现状调查分析

商场如战场。孙子曰："夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。"意思是，凡是在未开战前，就以预计获胜的，是由于筹划周密的缘故；未开战就预计不能取胜的，是由于筹划不周的缘故。

对于初创业者，首先应进行市场调查，主要包括地理环境、商业业态、交通、人口、当地政策环境、各方面法规等。然后按照调查、分析、筹划三个步骤进行整合，来确定一个切实可行的商业计划书。这份书面报告对于坚定投资者信心、后面的筹集资金都是有利的书面证据，所以应特别重视。

在区域市场的选择上，一旦确定，就要对区域市场现有规模、市场饱和程度、现从业者的市场营业额等情况进行预估。对于刚刚进入行业的人来说，可以向一些业界人士求教，然后进行小范围内的市场调查，尤其对所在城市的市场必须作为重点进行研究。对于具有多年开店经验的人来说，则可以省去前面的环节。

2. 产品与竞争者分析

孙子曰："知己知彼，百战不殆。"在商业竞争中，只有了解自己的情况，又能知道竞争对手的情况，才不会有危险。要了解你所主打产品的品牌信息，这样才能够准确把握市场需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可口可乐和百事可乐是世界上两大生产可乐的饮料公司。但随着一些新型饮料在各地市场上的出现，两大巨人开始面临来自行业内竞争对手的挑战。这些规模不大的饮料公司生产的产品，品种多、口味全，从矿泉水、饮料、啤酒，到水果、蔬菜类营养汁和原汁饮料，应有尽有，已经开始侵占两大可乐公司的市场了。

这些小饮料公司生产出了上千个品种的各类饮料，其花色品种可使消费者尽情选购和品尝，满足了消费者的多种需求。仅 1991 年一年间，消费者喝掉的不同类别、品牌的饮料价值就达 13 亿美元，其中包括瓶装冰镇茶、咖啡、矿泉水、汽水、果味水、果汁及运动型饮料。

在可乐市场上，1991 年的全球可乐消费量是 122 亿加仑。但是，从相对于各类其他饮料销售量 10%的增长来看，可乐这一年的消费增长率却减少了 1.5%，可乐公司的软饮料帝国形象出现了衰退的迹象。

为了挽回可乐公司在饮料王国的地位，可口可乐公司决定使用一种采用了二三十年的泪珠形瓶子进行重新包装，以便能更好地与其他公司竞争。他们还充分利用小公司的优势，比如与耐斯特尔公司一起开发一种方便饮料。

百事可乐公司也采取了相应的策略，在市场上销售阿佤伦牌矿泉水、冰镇茶（与利普顿公司合作）和果汁（与奥西恩·斯普瑞公司合作）。百事可乐的斯书特曾说，公司的长期战略目标的一个重要组成部分是开发出各种可供消费者选择的饮料，从而打败那些小饮料公司，在竞争中获胜。

无论是行业中的领跑者，还是挑战者，他们都随时可能面临着竞争——既包括对方的竞争，也包括来自其他小企业的竞争。市场竞争激烈，创业者必须时刻处于迎战状态，充分分析行业竞争环境与竞争者的竞争行为。调查分析竞争对手的目的是了解竞争对手在市场中的战略和策略，洞悉竞争对手的变化如各种营销政策、促销方案，总结和感悟出竞争对手在市场中的经营规律，分析如何战胜竞争对手，及自己的经营策略。

3. 顾客消费能力与消费习惯分析

创业者创业前要认真研究目标区域内的核心顾客群，研究他们的消费能力、购物习惯等。目标顾客消费能力的高低，将在很大程度上影响你的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经营定位。另外当地消费习惯很重要，如经常到夜市、普通市场的顾客，一定是想买到便宜、打折的商品，多习惯砍价。而到一些知名品牌店的顾客，多注重品牌，而非价格因素。

4. 对未来发展趋势的分析

在了解市场现状的同时，也应当对未来的创业策略作未来市场的趋势调查分析。通过对未来市场发展的规模发展趋势的分析，为未来企业的发展速度、布点及网络扩展提供重要的参考。

因此，对于创业者而言，应该对通信市场未来 5 年的发展趋势进行预估，并且作出相应的策略调整。如果市场即将进入稳定高成长阶段，快速而全面的经营策略应当是较好的选择；相反，如果市场即将进入萎缩阶段，那么对于创业者来说，采取较为稳妥的扩展计划则是最佳选择。

抓住消费者的心理需求

对于创业者来说，有一点一定要牢记：企业竞争的关键其实就是争夺市场份额。而争夺市场份额最有力的武器就是顺应消费者的消费习惯，生产出他们最需要的产品，只有赢得消费者的信任，才能在激烈的竞争中占有一席之地。

经典的营销 4P 理论中，第一个 P 讲的就是从消费者的需求出发，创业者推出的任何一款产品都要迎合消费者固有的消费习惯，满足消费者的真正需求。

A 品牌香皂在某商场做促销活动，促销的方式是在每块香皂上捆上一个香皂盒，买一送一，但是这个促销活动做得并不特别成功，顾客的购买欲望并没有因此而变得强烈。后来活动方灵机一动，将赠品换成了一支牙刷，这一回，促销活动有了明显变化，送牙刷的活动销量远远高于送香皂盒活动的销量。其实原因很简单，试想哪个消费者会因为一个香皂盒而买香皂呢，一般家庭的香皂盒都是很耐用的，并不需要经常更换，况且香皂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盒也不是生活必需品，这样的赠品自然引发不了消费者的购买欲；而送牙刷就不一样了，即使家里有牙刷，但牙刷是用完就得买的生活必需品。这样一来，促销活动自然会获得成功。

B品牌巧克力要在情人节做活动，原本是想做买赠或特价活动来促销的，但这种促销方式过于老旧，没什么新意。他们就突发奇想：在这一天买巧克力达到一定金额者，可以得到一束玫瑰花。果不其然，这个促销方式取得了很好的效果。

为什么有时候明明是同样的商品只因为选择了不同的促销赠品，就会得到完全不一样的效果呢？关键点就在于是否把握住了消费者的真正需求。因此，每一次在制订促销方案之前，一定要好好研究消费者，挖掘出他们真正的消费需求，不应该仅仅局限于打价格战的层面，还应该注重消费者的心理需求，敢于创新，达到以低成本赢得促销好效果的高境界。

由此可见，想要创业取得成功，深入了解消费者的心理需求是关键所在，只有充分了解消费者的内心需求，并能根据消费者的内心需求开发出相应的产品或服务，才有可能在激烈的市场竞争中占得一席之地，否则的话，最终只得落个转瞬即逝的悲惨下场。

要想成功生产一种产品，新产品必须要获得消费者的信赖以及心理需求的满足，只有得到消费者的认同，能够满足他们的需求，包括使用需求和心理需求，创业者的创业才有可能取得成功。也就是说，只有消费者认为你的产品是好产品，它才是好产品。这就是消费者价值导向营销的基本内涵。所以我们必须时刻关注消费者的心理需求，以消费者的价值观为导向，从中发现商机。那么怎样才能准确抓住消费者的心理需求，生产出能够满足他们需求的产品呢？关键要做好以下几点：

1. 满足消费者更深层次的需求

有时候消费者的需求并不仅限于物美价廉，还要能够满足他们更高层次的心理需求。有很多消费者在支付能力允许的情况下，并不会满足于买那些产品价格与成本完全一致的产品，而是追求更高层次的产品。例如，消费者某女士现在已经拥有了两条白金项链，但如果可能，她其实更想要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一条铂金的项链。

2. 要学会不断创新

随着社会的不断进步，消费者的需求也是不断变化的，创业者应该顺应消费者不断变化的需求，注重研究和开发新产品，只有不断地创新，不断地完善，才能在同行业竞争中立于不败之地。

3. 作好市场调研

生产一个新产品，首先一定要了解消费者的想法，这就需要做好前期的市场调研。一个能够满足消费者需求的产品，是市场调研的结果，而不是关在屋里苦想出来的。市场调研是开发新产品的基础，创业者必须要了解消费者最想要的是什么，只有真正地了解、掌握消费者的心理需求，做到有的放矢，才能够让他们满意。

4. 最实用的产品才是消费者最需要的产品

对于消费者来说，有时候最好的产品不见得能够满足他们的需求，但最实用的产品一定能够得到他们的青睐。惠普公司曾生产过一种低价简易的打印机，他们删除了打印机所有的非必要功能，只保留了打印功能。这种打印机虽然外形朴素、功能单一、成本低廉，但因为其满足了消费者的真正需求，所以一上市就取得了巨大的成功。

5. 不要试图改变消费者固有的想法

创业者不要天真地想着去改变消费者固有的想法。连创业天才史玉柱都说：世界上什么事最难——改变消费者固有的想法最难，比登上太阳还难。对于消费者，你只能因势利导，他有什么想法，你在他的想法上面往前引导，尽量把他们引导到自己的产品上去。

调查竞争对手的情况

在创业过程中，客观地、恰如其分地估量竞争对手的实力尤为重要，是每个创业者获得成功的关键之所在。因此，了解竞争对手是成功创业的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前提，调查竞争对手是创业的重要内容。创业者在创业前要对竞争对手进行全面的摸底调查，这需要从多方面来开展市场调查，以确保自己少犯错误，从而立于不败之地。

调查竞争对手的目的是为了帮助创业者了解现有竞争对手，发现潜在竞争对手，深入了解竞争对手的竞争实力，掌握竞争对手的动向，从而为制定有效的竞争战略和策略提供重要的信息支持和参考依据。

通常情况下，创业者对竞争对手的调查主要包括以下方面：

1. 要调查竞争对手的企业情况

主要调查企业的注册情况、背景、股东情况、内部组织架构、协调方式、人力资源、固定资产和投资总额；是否有自己的专利产品；质量监控体系；短期和中/长期发展战略目标等。

2. 要调查竞争对手的产品状况

竞争对手和产品类别及市场占有率，可以决定自己的公司应经营哪种产品为宜。如果竞争对手的市场占有率高，就应避免与他们的产品太类似，否则不容易打开销路。因此，创业者可以选择与其不同档次、不同类型或者与其卖的商品有连带作用的产品。

3. 要调查竞争对手的地理位置，分析为何他能有较多的顾客光顾

自己的店应开在什么地方，可以通过竞争对手店面的地址调查来决定。有时，通过对其的调查可以得知此地区人的一些生活习性，从而有利于制定自己开店的策略。

了解了竞争对手的情况，是否就要与之发生正面冲突？其实不必，市场竞争激烈，不但意味着同一个市场里存在众多的瓜分利润者，还暗示着营销战略实施的难度很大。激烈的竞争，往往会带来较高的营销成本，而且在营销方面的投入所面临的风险会更大。竞争各方都会使出浑身解数来削弱对方的营销效果，来增强自己的市场份额。尤其是当市场中存在诸多强有力的竞争者时，更会使该细分市场的吸引力大打折扣。因此，企业都喜欢那些竞争对手尚未满足的市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本田汽车公司（HONDA）于1948年以生产自行车助力发动机起步，一直以“梦想”作为原动力，以“商品”的形式不断为个人和社会提供更广泛的移动文化。在1959年6月11日那一天，美国本田汽车公司（American HONDA Motor Co）落成于加州洛杉矶后，时至今日，这家来自太平洋西岸的日本车厂，已经在太平洋东岸的美国拓展长达半个世纪。在这期间美国本田创下许多重要世界纪录。

自1959年开始，本田先以1958年问世的便宜、高度耐用的本田Super Cub轻型摩托车担任先锋，成功打入美国家庭市场，也奠定了本田后续在美国市场的品牌口碑基础。在汽车方面，本田公司在向美国消费者推销其汽车时，遵循“选取竞争对手尚未满足的市场”这一原则，从而成功地选择了自己的目标市场。同“奔驰”、“奥迪”、“富豪”等高级轿车比，本田的汽车不仅价格较低，技术也较高，足以从竞争对手口中争食。然而，本田公司没有这样做。根据本田的预测，80年代末90年代初，随着两人收入家庭的增多，年轻消费者可随意支配的收入将越来越多，涉足高级轿车市场的年轻人也将越来越多。与其同数家公司争夺一个已被瓜分的市场，即一部分早就富裕起来并拥有高级轿车的中老年消费者市场，不如开辟一个尚未被竞争对手重视的，因而可完全属于自己的市场——即刚刚和将要富裕起来的中青年消费者市场。正是这种明智的战略决策，奠定了本田在美国中青年消费者中的地位，受到了他们的热烈追捧。

本田汽车正是因为发现并开辟了青年汽车消费市场，从而轻松赢得了这个被竞争对手“遗漏”的市场。哪里有市场，哪里就有竞争，但总存在一些尚未被满足的市场，在这些市场里，竞争还没有那么激烈。市场竞争其实就是卖方之间为了寻找有消费需求和有货币支付能力的买方而发生的竞争。作为卖方的企业，其竞争的主要对象是经营本企业同类产品的其他企业，其目的是与同行争夺买方，吸引买方购买本企业的产品。

企业当然是很不情愿面对激烈的市场竞争，即使是像本田公司这样竞争力很强的企业，也不愿将过多精力花费在竞争者众多的市场上。竞争使得企业之间相互牵制，激烈的竞争也就意味着利润会被更多的人瓜分，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样平均下来得到的利润就很少。尤其对一个初涉商场的创业者来说，来自竞争者的威胁将是一个巨大的挑战，甚至是隐患，因此去寻找那些未被竞争者满足的市场，有效地采取一些竞争策略，就可以在激烈的市场竞争中做到“百战不殆”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节　选择最适合自己的商机

挑选项目要认真考量

现在的市场竞争越发激烈，就业形势也越来越严峻，有很多人选择自主创业，但创业并不是一件简单易行的事情，譬如说创业项目的选择，就是一件令人颇为头疼的事情。而创业成功与否与项目的选择休戚相关，要想创业取得成功，挑选一个好的项目是必不可少的首要任务，创业者在项目的选择上要针对所在地域的消费人群，他们的消费观念和消费水平来挑选创业项目。

下面将简单地向大家介绍选择创业项目需要注意的“三大绝招”、“五大原则”以及“五条标准”，虽然创业项目的选择最终是要由创业者自己决定的，但是创业者也可以广泛听取专家、成功企业家的建议，这样可以少走弯路，使自己的决策更具可行性。

1. 选择创业项目“三大绝招”

（1）选择创业项目时不要跟在别人后面走。

（2）巧占市场盲点。经济愈发达，社会愈进步，人们的需求就愈细化，因此，创业者应该独辟蹊径，致力于经营人无我有的商品和服务，巧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

占市场盲点。

（3）眼明手快抢占先机。经营环境瞬息万变，市场行情经常此一时彼一时。因此要时刻保持清醒，及时对市场变化作出灵敏快捷的反应，抢占先机。

2. 选择创业项目“五大原则”

（1）选择国家政策鼓励和支持、有发展前景的行业。

（2）做好筹备工作，进行科学的市场调研。多数创业者认为，创业是为了赚钱，什么行业赚钱，就搞什么项目，这种想法是极其错误的。创业者必须树立正确的观念，即“企业是为解决顾客的问题而存在的”。因此项目的选择必须以市场为导向，必须经过科学的市场调研，寻找最合适的项目。

（3）做自己擅长的事。在选择创业项目时，千万不可人云亦云，盲目跟风，一定要考虑自身的情况，充分发挥自己的优势，只有这样创业才有可能取得成功。

（4）量力而行，从小事做起。创业是一种有风险的投资，尤其对于初创业者而言，应该尽量规避不必要的风险，遵循量力而行的原则，从小项目做起，先赚小钱，再赚大钱，一步一个脚印。

（5）要坚持创新。创新也是创业成功的关键。管理大师汤姆·彼得斯认为“商界变化无常，持续创新才是唯一的生存策略”。在选择项目时，要做到“人无我有，人有我新，人新我优”。只有这样，创业之路才会走得更远。

3. 选择创业项目的“五条标准”

（1）挑选自己感兴趣的。兴趣是最好的老师，创业者只有对某项事物感兴趣，才更容易做好，并且会事半功倍。因此，正在艰难选择项目的创业者们，最好选择自己感兴趣的行业和项目。

（2）挑选不违法的。创业项目要选择国家允许准入的行业和领域。国家对于有些领域是明令禁止的，如制毒贩毒、军火的生产和经营、非法传销等；有些领域是有限制条件准入的，如制药、烟草等；有些行业是有资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

质限制准入的，如大型的建筑安装工程、矿山的开采等。自己所选择的项目及经营要符合法律的规定，否则创业是很容易失败的。

（3）挑选现有条件能够赚钱的。创业的途径有很多，赚钱的门路更是不少。但是，并不是所有的创业项目都能够赚钱。所以，作为一名创业者，在选择创业项目时，一定要看准，根据自己的条件选择最赚钱的项目，这样才能达到专心致志，确保创业成功。

（4）挑选具有可行性的。项目本身是否可行是创业成败的关键所在。如果一个项目非常好，但是在实际操作中不可行的话，那么即使你付出再大的努力最终可能还是要失败的。所以，在选择创业项目的时候一定要进行调查分析，对项目的可行性进行预估。

（5）挑具有广阔市场空间的。一个项目具备了以上几个关键条件，但是如果生产出来的产品没有市场，这样的项目也不是好项目。通常情况下，一个项目的产品没有市场的原因是：产品质次价高；产品的安全性能不达标；产品的质量不符合标准。所以，创业者们在选择创业项目时，切记要选择物美价廉、安全可靠、产品质量达标的项目。

找最适合自己的而不是最赚钱的

创业是一门大学问，看似热门赚钱的行业未必人人都可以做得来，创业项目本身并没有好坏之分，关键就在于适不适合。以股票市场为例，如果你是一个资深的股票投资者，你应该知道，在股票市场上，除非出现一些比较大的意外情况，股票的交易屏上每天都有飘红的股票，甚至涨幅在5%以上的股票几乎在每个交易日都有。面对如此“令人欣喜”的场景，有个初涉股市的青年说：“赚钱比捡钱还要容易。”其实，真正了解股市的老股民都清楚，在股票市场上赚钱的永远都是少数真正懂股票投资的人。国外有位投资理论家说过，在股票市场上，10%的人在赚钱，20%左右的人能打个平手，到最后能全身而退，而70%的人都在赔钱。所以，即使是股市上的老手，也有可能赔得一塌糊涂，更何况初涉股票市场的新手呢？

股票市场如此，创业也是如此。经商创业需要发挥自己的优点，需要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扬己之长避己之短。选择创业项目时，一定要仔细斟酌自身的优势和劣势所在，切忌看到某个项目赚钱，也不管是否是自己擅长的领域就扎进其中。如果对餐饮业比较擅长，就踏踏实实地做餐饮，而不要去经营汽车配件；熟悉建材业，那就将建材业作为主要发展目标，而不要看到经营化妆品的生意很火就去经营化妆品。在进行创业设想的阶段搞清楚了这一点，对创业者以后的创业会大有好处。

总之，作为一名创业者，你需要一心一意、全心全意地去做你熟悉、你懂行的行业，千万不要人云亦云、盲目跟风，不要好高骛远，也不要打一枪换一个地方。如果能做到这一点，你创业就很可能会赚到钱。否则，只有站着观看的份儿，弄不好“海”没有下成，反而喝了一肚子“海水”。

实践中，要想寻找到适合自己的创业项目就得靠创业者自己。因为，良好的创业项目，不是到街上走一趟回来就能够发现的，而是要经过长期的考察，加上系统的分析才能够发现的。在寻找适合自己的创业项目时，切记关注以下几点：

1. 搞清楚你面临的市场是什么

寻找适合自己的创业项目，首先需要搞清楚你面临的市场是什么，然后就是你所做的项目处于市场价值链的哪一端，只有提前确定好自己的市场位置，才能比较出是谁在和你竞争、你的机遇在哪里。

2. 对市场作出精确的分析

确定好你的市场位置之后，接下来你就要开始分析该市场了。你首先应该分析这个市场的环境因素是什么，哪些因素是抑制的，哪些因素是驱动的。此外，还要找出哪些因素是长期的，哪些因素是短期的。如果某个抑制因素是长期的，那就要考虑这个市场还要不要做。还要考虑这个抑制因素是强还是弱。只有经过对市场的正确分析，你才能进一步作出更好的选择。

3. 找出市场的需求点

经过一番细致的对市场的分析，你就很容易找出该市场的需求点在哪里，然后对该需求点进行分析、定位，对客户进行分类，了解每一类客户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的增长趋势。如中国的房屋消费市场增长很快，但有些房屋消费市场却增长很慢。这就要对哪段价位的房屋市场增长快。哪段价位的房屋市场增长慢作出分析，哪个阶层的人是在买这一价位的，它的驱动因素在哪里，要在需求分析中把它弄清楚，要了解客户的关键购买因素。

4. 及时了解市场的供应情况

在了解了市场需求后，应该及时地了解市场的供应情况，即多少人在为这一市场提供服务？在这些服务提供者中，有哪些是你的合作伙伴，有哪些是你的竞争对手？不仅如此，作为一名创业者，你还要结合对市场需求的分析，找出供应伙伴在供应市场中的优劣势。

5. 寻找如何在市场份额中挖到商机的方法

作为一名创业者，在了解了市场需求和供应后，所应该做的下一步是研究如何去覆盖市场中的每一块，如何从市场份额中挖到商机。对市场空间进行分析的最大好处是，在关键购买因素增长极快的情况下，供应商却不能满足其需求。而新的创业模式正好能填补这一空白，这也就是创业机会。这一点对创业公司和大公司是同样适用的，对一些大公司的成功的退出也是适用的。对新创公司来讲，这一点就是要集中兵力攻克的一点，这也是能吸引风险投资商的一点。

作为一名创业者，若想在市场上获得成功，不但应该知道市场中需要什么，还要了解关键购买因素是什么，以及市场竞争中的优劣势，只有这样你才能找出新创公司竞争需要具备的优势是什么，并可以根据要达成这一优势所需的条件来设计商业模式。

总的来说，创业者应该找准适合自己的行业项目，千万不要人云亦云、盲目跟风，否则面临的可能就是创业失败。

标新立异，永远不做大多数

关于经商，日本企业界曾提出这样一句口号：“做别人不做的事。”这个观点道出了创业的诀窍所在，那就是：标新立异，永远不做大多数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旧报纸在常人眼中没有什么价值，而法国人贝利却用自己独特的想法改变了旧报纸的命运。在贝利看来，每个人对自己的生日都很敏感，希望收到特别的礼物，而鲜花、蛋糕等传统礼物，由于其短暂性和普遍性，无法很好地体现生日的特殊性。于是，他创立了一家“历史报纸档案公司”，把旧报纸当成礼品，出售给生日日期与报纸出版日期相同者。从表面上看，贝利卖的只是一个“日子”，却抓住了人们追求个性化的心理，同时也抓住了独特的商机。如今，贝利每年可卖出 25 万份旧报纸。

当今时代是个充满竞争与挑战的时代，几乎所有的创业者们都感觉到了创业的艰难。但凡事都有两面性，对有些人来说，却是生意越难做，就越有钱赚，因为他们总能技高一筹，靠自己独具匠心的产品和服务吸引顾客的眼球。

“仁者乐山，智者乐水”，登高山如履平地，没有大智慧、大勇气是做不到的。而登山训练出来的大智慧、大勇气使登山者突破了心理障碍，站在了生命的顶峰。“山登绝顶我为峰”，这就是他们的个人品牌主张。

汤姆·克鲁斯演一部电影可获得 2 000 万美元的报酬，因为他有明星效应。畅销书、流行音乐……都依赖明星效应，他们太独特了，不能被复制。

在房地产行业，最重要的 3 个要素是：地段！地段！地段！在建立个人品牌时，最重要的 3 个要素是：与众不同！与众不同！与众不同！所以，建立完美个人品牌的第一个要点就是：另类！

有句老话叫做：“夫唯大雅，卓尔不群。”什么意思呢？其实就是在告诫我们，无论是做人还是做事，都不应该做大多数。

在许多人的眼里，成功者往往是上帝的宠儿，被赋予了许许多多的成功机遇。然而，殊不知，成功者并非人们所想的那样是天赐良福，他们的成功大多源自于他们身上总会在不经意间透露出来的某种另类和禅机。面对事业，他们总是在以一种独辟蹊径的方式，演绎着独一无二的传奇。就像潘石屹那样，凭借着非凡的能力、敏锐的观察力，以及独特的思维方式，义无反顾地踏上了一条“人迹罕至”的人生之路，并留下了一串串坚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实的脚印，留给了大多数人去羡慕。

所谓标新立异、不做大多数，就是要凭着你自己对社会的理解和看法去解读世界、塑造生命。这是一种成功的捷径，也许会在你猝不及防的时候给你以惊喜，帮助你成就别样的人生，活出独特的自己。

标新立异、不做大多数，是创业者成功的前提。因为，在看似特立独行的行为轨迹中，我们生命的潜力会得到最大限度的挖掘，而只有我们生命的潜力得到最大限度的挖掘，我们才能拥有更多获得成功的机会。

记得有这样一句俗语讲得非常形象："蟹子过河随大流。"不过仔细想来，在生活中，我们是否也曾做过这样"过河随大流"的蟹子？是否也常常做事缺乏独创性，或是安于现状、无所作为。如果是这样，那就要多一些敢于尝试的勇气，标新立异，不跟大多数人一样随波逐流，这样就有机会实现卓越的自我、书写精彩的创业传奇。

寻找创业的空白点

创业者在创业初期，要学会寻找创业的空白点，切忌跟在人家的后面跑。因为有的时候，你不跟着别人跑大路而是沿着自己寻找的小道走，或许更容易到达你想去的地方。

当今，很多年轻人都喜欢穿牛仔裤，而牛仔裤的发明正是发明者"剑走偏锋"、善于发现空白点的收获。

100年前，在美国的加利福尼亚掀起了一股淘金热潮。许多人因为淘金而成为百万富翁。因此，越来越多的人都来这里淘金。一时间，这里成为一个人口密集的城市。随着人口的增多，经营淘金用的器具、生活用品也成了热门行业。

这时，一个名叫施特劳斯的打工者也来到了这座大城市。但是，与别人不同的是，他带来的不是淘金工具和日用百货，而是他原来经营的线团、帆布等用品。

一到达目的地，他的缝纫用品就被大家抢购一空，因此他认识了很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

裁缝，可是他的帆布却始终无人问津。

这曾使他非常着急，但经过一番细致观察，他发现机会来了。

一天，施特劳斯正在和一位疲惫不堪的淘金者坐在一起休息，这个矿工抱怨说："唉！我们一天到晚拼命工作，挖不完的矿使我们就是连吃饭睡觉的时候都担心别人抢到自己前头去，裤子破了也没有工夫去补。这个鬼地方，裤子磨破得又特别快，一条裤子穿不了几天就得扔了……"

听到这里，一个念头突然闪进施特劳斯的脑子里。"是吗？如果有一种非常耐磨的裤子……"施特劳斯陷入了沉思。帆布不就是一种非常耐磨的材料吗？对，就这样，让裁缝把帆布做成裤子不就行了吗？

他立即行动起来，找到裁缝，裁缝按照他的意思，做成世界上第一条牛仔裤。在此基础上，施特劳斯不断改进和提高牛仔裤的质量，帆布牛仔裤逐渐演变成一种流行时尚。牛仔裤也迅速从一个小镇波及整个美国，不久便传遍整个世界。就这样，施特劳斯成了闻名于世的"牛仔裤大王"。

当我们没有实力和别人竞争，或者和别人竞争非常困难的时候，要多想一想还有没有其他途径。有时候，独辟蹊径往往给创业者带来柳暗花明又一村的感觉。再热门的行业也只会热一阵子，赚钱的也只是少数人，所以你要想方设法去找到创业的空白点，这样你才更容易成功。

实际生活中，市场空白本身是客观存在的，但有的创业者轻松地就找到了它，有的创业者则百思不得其"道"。那么，寻找市场空白到底有哪些诀窍呢？下面是一些方法供创业者借鉴：

1. 利用"询问法"寻找市场空白

问问你自己，什么会使自己的生活变得更容易一些，问问你的朋友希望得到什么样的新产品或服务。

2. 从专业化市场中寻找市场空白

寻找市场空白的一种方式是把一个大市场分成若干小市场，并把重点放在不同的客户上。弗兰·伦特在袋装食品行业已经工作10年了，有一天她认识到这一市场有一个漏洞。作为一位有两个小孩的上班的母亲，她常

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常忙得没有时间做饭，但她也知道，让孩子吃快餐或冷冻晚餐并不好。利用她所掌握的这个行业的知识，她开发出了弗兰健康食品——供孩子们食用的营养冷冻系列产品。目前，她的产品在冷冻行业占有一席之地。

3. 借助媒体的力量寻找市场空白

作为一位专门经营妇女与企业领域图书的开发商，珍妮弗把自己描述成媒体依赖者。她每天都要花费几小时的时间来阅读各种杂志和报纸、听收音机、浏览各种电视频道，寻找新的东西。她偶尔会发现一些小小的亮点，有谁会想到报上的一则小消息可能会有助于产生一种图书创意呢？事实上，她的畅销书《萨克拉曼多女性黄页》就得益于她的这一习惯。因此，为了让自己随时能够发现市场空白，创业者要在各种媒体上多下工夫，并成为一位媒体依赖者。

4. 关注某一特定群体

创业者创办企业肯定会针对不同的客户群，所以，创业者可以通过关注某一特定群体，并从中寻找区别于其他企业的地方即市场空白。“老年人”这一群体是非常值得我们创业者注意与关注的目标群体，无论在美国还是在中国都是如此。当前，中国老龄化人群所占的比例越来越大，而且他们的需求也越来越多。比如，现在很多老年人喜欢补照婚纱照，那么创业者可以开办一家专为老年人服务的照相馆。随着时代的发展，孩子在家庭中的地位越来越重要，所以，定位于“小孩”这一群体来寻找市场空白也是一条不错的路。

实际上，创意也并不是多么的复杂和深不可测，有一点改变就可以了。一个拥有无限创意的人，无论在哪个行业、哪个岗位上，都会有较出色的表现，都会有令人欣赏的地方。创意就是一些富有创造性的思想和点子。这些创意可能是新的观念或是新的意念，它们能用来帮助人们解决问题、增加趣味、提高效率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Chapter 3



第三章

创业者如何制定商业计划书

商业计划书是全面展示企业形象的主要材料,是企业的一面旗帜。好的商业计划书是企业家的好帮手。一个创业者为了企业的生存和发展必须对经营活动做科学调研,写出符合实际、内容全面的商业计划书。让你的企业的产品或服务更加引人注目,使你的企业永远立于不败之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节　商业计划书诸要素

制定商业计划书的理由

商业计划书（Business Plan），是公司、企业或项目单位为了达到招商融资和其他发展目标，在经过前期对项目科学地调研、分析、搜集与整理的基础上，根据一定的格式和内容的具体要求而编辑整理的一个向客户全面展示公司和项目目前状况、未来发展潜力的书面材料。

对于创业者来说，制定商业计划书有多方面的原因：

1. 商业计划书体现了创业者的创业指南和行动大纲

创业并不是一时热情的冲动，而是一种理性的行为。因此，在创业前，制订一个较为完善的计划是非常有意义的。不论是创办一家互联网公司，还是创办一家服装店，良好的创业计划都是企业成功的重要一步。

一项比较完善的创业计划，可以成为创业者的创业指南或行动大纲。商业计划书的制定与创业本身一样，是一个复杂的系统工程，它既是寻找投资的必备材料，也是企业对自身的现状及未来发展战略全面思索和重新定位的过程。商业计划书应能反映创业者对项目的认识及取得成功的把握，它应突出创业者的核心竞争力；最低限度地反映创业者如何创造自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的竞争优势，如何在市场中脱颖而出，如何争取较大的市场份额，如何发展和扩张，种种“如何”是构成商业计划书的说服力。若只有远景目标、期望而忽略“如何”，则商业计划书便仅仅是一个“宣传口号”而已。

商业计划书的制定本质上是企业对自身经营状况和能力的综合总结和展望，是企业全方位战略定位和战术执行能力的体现。它可以更好地帮助你分析目标客户，规划市场范畴，形成定价策略，并对竞争性的环境作出界定，在其中开展业务以求成功。商业计划书的制定保证了这些方方面面的考虑能够协调一致。

许多美国人习惯在创办企业之前，花上几个月，甚至一两年的时间写出厚厚的几百页的商业计划书，把创办企业的每一个环节都搞得一清二楚。当正式成立企业时，商业计划书就会成为他们行动的指南。他们会按照商业计划书里所写的步骤行动。商业计划书也会变成事业执行书，如果在行动中想到什么新的主意，遇到什么新的情况，马上就会被补充到商业计划书中去。

2. 商业计划书是让风险投资家心动的一个途径

在商品经济社会，资金是企业正常发展的关键命脉。对于正在寻求资金的企业来说，商业计划书是创业融资的“敲门砖”和“通行证”，良好的商业计划书是让风险投资家心动的理由。商业计划书作为企业进行融资的必备文件，其作用就如同预上市公司的招股说明书，是一份对项目进行陈述和剖析、便于投资商对投资对象进行全面了解和初步考察的文本文件。

策划一份优秀的商业计划书，是敲开投资者大门非常关键的一步，因为投资者每天都会接收数量可观的商业计划书，其中只有约1/10的项目会令投资者略感兴趣。有统计表明，在经过常规程序的评估后，100个商业创意中只有3个左右被认为有商业投资价值，条件合适时可能付诸商业投资行为；而这3%的商业投资项目、企业在创办后前3年内有80%多会失败、倒闭、破产或因经营不善而转手。

一份成功的商业计划书涵盖了投资人对于融资项目所需了解的绝大部分信息，但一般离不开以下题目：创业的理念、市场、客户、比较优势、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理团队、财务预测、风险因素等。对市场的分析应以数据为基础，由大入小，从宏观到微观，深刻地描述项目在市场中将争取的定位。对比较优势，应在非常清楚本身强弱情况及竞争对手的战略的情况下来作分析，至于管理团队，应从各人的背景及经验分析其对公司中不同岗位的作用。

财务预测是最关键的，应将绝大部分的假设及其所引致的财务影响彻底地描述及分析。当然，假设是不确定的，但有理有据的假设加上严谨的逻辑思维及系统的演示方法，将大大地增强可信性。虽知道绝大部分人都有倾向成功的心态，只要道理明白、不浮夸，自然会让人相信的。风险因素最能显示创业者是否真的明白自己的生意，风险因素多不等于该生意不该做，关键是如何控制或回避风险，能将控制或回避风险的手段交代清楚，是代表成功的重要一步。历史的统计数据告诉我们，任何商业创意在付诸实践之前都应经过严格的评审程序，制作商业计划书就是在完成这一评审过程。

3. 商业计划书具有无法衡量的价值

一位教授在讲到商业计划书时，曾这样问过他的学生：“商业计划书有多大的价值?”他的学生回答道：“几千美元到上万美元。”教授摇摇头说：“不对，差远了。商业计划书的价值在于对决策的影响，就这点来说，商业计划书的价值是无法衡量的。”商业计划是为了预测企业的成长率并作好未来的行动规划，如果一个企业在决策之前不做一个非常周密的计划，那样的决策便是缺乏根据的。

好的商业计划书是企业家和创业者的好帮手，好的商业计划书可以为客户创造价值、为投资商提供回报、为企业运行的发展策略提供指导，有了好的商业计划书还可以帮助创业者真正了解自己的企业，把主要精力集中到有关企业发展的关键环节。商业计划书的作用已经毋庸置疑，优秀的商业计划书是创业者达到成功顶点的必备条件，因此，学习制作优秀的商业计划书已经成为越来越多企业的“必修课程”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

充分的市场调研是做好商业计划书的前提

一份高含金量的商业计划书，是敲开投资者大门非常关键的一步，而充分的市场调研是含金量高的商业计划书的基础，商业计划书的其他分析基本都是以市场调研为依据的。

创业者在对市场数据信息进行确凿的分析后，得出正确、有效、详细的资料，并对一线资料进行深层次的加工、撰写、策划，去伪存真，去粗取精，才基本称得上是一份切合实际的商业计划书，这样的东西才能经得起内行、精明老练的投资或融资方推敲和咀嚼。在编制商业计划书时，如果不作市场调研，或者市场分析不实际或不够深入，那么整个商业计划都将是缺乏说服力的，整本商业计划书就好像一个空中楼阁，不可靠、不可信。

要知道，当一个创意或者新的投资项目在你的大脑中萌发时，它并不是存在于真空中的。要把你的创意或者投资项目付诸实施，并不是说干就干的想当然的事情。所以为了确保你的商业计划书能够引起风险投资者足够的重视，你在写作商业计划书以前，应该进行充分有效的市场调研，确保后期撰写的计划书高屋建瓴、有理有据、切实可靠。市场调研需要符合以下几个方面的要求：

1. 越充分越真实的市场调研效果越好

想法变成现实，需要建立在市场调研的基础之上。在写作商业计划书以前，创业者必须事先进行充分周密的准备工作，进行大量有效的市场调研，做到有备无患。越充分的市场调研，越能够经得起精明的融资者的推敲，最终也才有可能受到他们的青睐。

在确保获取充分的市场调研一手数据后，创业者就可以进行下一轮的操作程序。市场调研主要围绕以下内容进行：

（1）投资项目中的产品或服务处于什么样的生意范畴？是研发性质、生产性质、分销性质还是服务性质？该领域目前的情况如何？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）产品或服务的市场前景如何？目标客户群在哪里？这些目标群体为什么购买该产品？

（3）你的竞争对手的情况如何？与竞争对手相比，自己有什么样的优势？

2. 选用真实有效的市场调研数据

撰写商业计划书，目的就是为了获得风险投资者的投资。真实有效的调研数据便于投资者分析数据背后的本质结论。因为投资者每天都要接收数量可观的商业计划书，其中只有约1/10会令他们略感兴趣，感兴趣就意味着你的计划书有理有据、切合市场，虚假、失实的市场调研数据任何时候都逃不过他们老练的目光。

因此，在开始写作商业计划书时，应该避免虚构一些未经市场调研而胡编乱造的潦草数据。这一点对于很多初次创业者来说是应当格外注意的。

3. 基于市场调研，组建创业团队

越来越多的事实表明，在创业的过程中，仅仅依靠创业者的个人力量是很难做到尽善尽美的，创业往往需要一个战斗力很强的智囊团。因此，在写作商业计划书的过程中，创业者还需要组建一个智囊团队，通过市场调研分析来弥补个人的不足。

4. 根据市场调研状况，检验管理团队的素质与能力

管理团队的情况是风险投资者关注的一个重要方面。通过市场调研，可以充分检验团队成员整体的素质、能力、凝聚力等。因此，在商业计划中，创业者要向风险投资家翔实地介绍管理团队的风貌。风险投资家主要的关注点有如下几个方面：

（1）创业者是否是一个领袖式人物？是否具备创业成功应有的素质？

（2）这个创业团队的信念是否坚定？目标是否一致？是否具有强大的凝聚力？

（3）这个创业团队的市场战斗力如何？是否非常熟悉市场和善于开发潜在市场？另外，创业团队还可以寻求有丰富经验的律师、会计师、专业咨询师等的帮助，他们的建议有时能让你的商业计划书看上去更加完善。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 根据市场调研结果，评估商业计划

每个风险投资者都会针对商业计划书提出一些问题，以此作为是否向该企业投资的评判标准。因此，创业者在撰写商业计划书的过程中，应该站在风险投资者的角度对自己的商业计划进行一番评估，按照市场调研的结果，来确定投资者会问到的关键问题是否在自己的商业计划书中有明确的答案，答案是否经过精心的市场调研并得到确凿数据的支持。

风险投资者在评估的时候一般都会查看：

(1) 产品或服务的市场占有率有多大?

(2) 企业如何争取到潜在的客户? 对市场的潜在开拓能力如何?

(3) 企业的管理团队和其他投资人士以及他们在各自领域中的角色定位及权力权限?

(4) 调研得出的投资风险、贷款担保等分别是什么?

(5) 权威人士对这个商业计划持何种意见?

(6) 投资该项目回报有多高 (确切数据支持)?

(7) 项目的安全退出机制如何? 承受的失败底数是多少?

充分的市场调研在整个商业计划书的作用是根据战略规划，分析投资项目的外部宏观环境、行业竞争结构、市场结构、竞争态势等，进而作好市场细分和市场定位。真实有效的市场调研，能够增加商业计划书的含金量和可行性、真实性，因为建构在市场调研和分析基础上的东西才是任何人尤其是投资者想要的投资、融资依据，所以它可以很容易地引发投资者的投资欲望。

所以说，策划撰写出建构在市场调研基础之上的商业计划书是融资成功的真经！当然，市场处于一个不断变化的、动态的环境中，因此在制定商业计划书的时候，也要注意市场环境的变化，并据此对商业计划书进行客观、动态的调整。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业计划书的第一部分：计划摘要

一份具有综合性并且经过精心策划的商业计划是使创业者和公司经理人走向成功的不可或缺的条件。不同行业的商业计划书形式有所不同，但是，从总的结构方面来看，所有的商业计划书都应该包括计划摘要、主体和附录3个部分。其中，商业计划书的第一部分就是计划摘要。

1. 计划摘要的内容

摘要是对整个计划书最高度的概括。计划摘要用最精练的语言，浓缩了商业计划书的精华，以最有吸引力和冲击力的方式突出重点，主要是用来激起投资者的兴趣，以求一目了然，以便投资者能在3～5分钟时间内评审计划并作出初步判断。计划摘要是引路人，把投资者引入文章的主体。摘要部分包括：

（1）简单介绍公司情况：主要介绍公司的一些基本情况，以及注册情况，历史情况、发展策略、财务情况、产品或服务的基本情况等。

（2）宗旨和目标：简要介绍公司市场目标和财务目标。

（3）目前股权结构：简要说明公司的股权集中度和股权构成。

（4）已投入的资金及用途：介绍一下公司主要资本的运作情况。

（5）主要产品或服务介绍：描述公司的产品或服务的特殊性及目标客户。

（6）市场概况和营销策略：简述公司面向的主要市场和营销的主要策略。

（7）业务部门及业绩：对公司主要部门结构进行大致描述。

（8）核心经营团队：描述主要的团队成员。

（9）优势说明：阐明公司的优势所在。

（10）增资需求：说明公司为实现目标需要的资金数额。

（11）融资方案：介绍公司要采取筹措资金的方式。

（12）财务分析：确定这部分是真实地反映了公司现在的财务状况，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

包括现金情况和赢利状况。主要介绍企业财务管理的基本情况。现在正在运行的企业需要提供过去 3 年的财务报表、现金流量表、损益平衡表等，还要介绍申请资金的用途、投资者如何收回投资、什么时候收回投资、大约有多少回报率等情况。

摘要是整个商业计划书的“风头”，是对整个计划书的最高度的概括。好的摘要能够回答“这是什么产品”“由谁来制造”“为什么人们会买”等问题。摘要还要回答“你要卖什么，卖给谁”等问题。因此摘要的重点是讲清楚产品的主要特点、市场情况、销售队伍情况、广告运用、销售技巧等。摘要还要说明产品的成本、成本构成、产品构成部分的可靠性和稳定性，以及产品的实际售价等问题。

摘要部分，是整个商业计划书的精华所在，也是打动投资人的关键环节，绝不可粗心马虎、简单糊弄。许多投资人就是在看了商业计划书概要部分之后才决定是否要看全文的。从某种程度上说，投资者是否中意你的项目，主要取决于摘要部分，可以说没有好的摘要，就没有投资。

2. 摘要部分需要向投资者重点传达的信息

（1）你的基本经营思想是正确的，是合乎逻辑的。

（2）你的经营计划是有科学根据的和做了充分准备的。

（3）你有能力管理好这个企业，你有一个坚强的领导班子和执行队伍。

（4）你清楚地知道进入市场的最佳时机，并且预料到什么时候适当地退出市场。

（5）你有符合实际的财务计划。

（6）投资者肯定能得到回报。

如果你能简洁清楚地把这些内容阐述明白，投资者一定会有兴趣读完你的商业计划书，高兴地把钱投入你的项目。

3. 摘要的写法

商业计划书的执行摘要是风险投资者阅读商业计划书时首先要看到的内容。如果说商业计划书是敲开风险投资公司大门的敲门砖、是通向融资的铺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

路石的话，计划书的摘要则可以被看做点燃风险投资者对你的投资意向的火种，是吸引风险投资者进一步阅读你的商业计划书全文的灯塔，它浓缩商业计划书之精华，反映商业计划书之全貌，是全部计划书的核心之所在。

执行摘要包括对公司内部的基本情况、公司的能力以及局限性、公司的竞争对手、营销和财务战略、公司的管理队伍、项目实施后大致的投资回报前景等情况的简明而生动的概括。

（1）执行摘要至少应该包括以下 9 个关键点：

①项目独特性。首先概括公司的投资亮点，你应该用最抓人眼球的话解释为什么你的项目、公司的创意是最棒的。通常，可以直接、简练地说你解决某个重大问题的方案或产品。句子应该直接明确，而不是抽象或者概念化。在第一段，创业者应提到一些使人印象深刻的名字，比如公司的知名顾问、已经合作过的大公司、有名的投资公司等。

②存在和要解决的问题。创业者需要清楚地描述当前的或者是将会出现的某个重大问题。通过解决问题来提高利润、降低成本、加快速度、扩张市场范围、消除低效率、提高效益等。

③对问题的解决方案。用简要的话来介绍公司的产品或服务，以及它解决了用户的什么问题。企业给客户提供什么产品或服务来解决这个问题，软件、硬件、服务还是综合的，用通俗的语言具体描述公司的产品或服务。

④面临的机会。通过描述公司行业、行业细分、巨大的市场规模、成长性和驱动因素以及美好前景，来展现自己的市场机会。创业者最好是能在一个环境良好并能有一定增长的市场中占有较大的份额，而不是在一个超大的成熟市场中占有过小的份额。

⑤企业的竞争优势。无论如何，你都有竞争对手，至少，你是在跟你的目标客户当前使用的产品或服务提供商在竞争，更常见的是你正面对一些直接竞争者。你自己必须明白你真正的竞争优势是什么，然后用正面的、积极的词语来描述公司的目标和竞争优势。

⑥企业的商业模式。用一两句话来清晰地描述公司的商业模式——怎么赚钱？你需要明确公司在产业链、价值链上的位置，合作伙伴是谁，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们为什么要跟你的公司合作，如果已经有收入了，有多少，如果没有，什么时候会有，等等。

⑦展示创业团队。通过展示创业者和核心管理团队的背景及“辉煌成就”，让投资者明白你的团队为什么有独特的资质获得成功。不要只是简单地把每个团队成员的简历攒在一起，而是应该解释每个团队成员的背景为何有利于公司发展，以及如何互补。

⑧预测财务回报。创业者给投资者最基本的承诺就是你将会给他们很多的回报。达到这个目标唯一的方式就是创业者要达到一定程度的财务成功，超过投资者的期望。用一个表格来展示公司的历史财务状况和未来的财务预测。如果是初创公司，历史财务部分可以省略，但3～5年的财务预测，要能满足投资者的投资回报预期才行。

另外，最好能匹配上收入的驱动因素，比如客户增长等，但财务预测如果太离谱、让投资者不相信的话，所有的工作就前功尽弃了。

⑨给费需求数额。这里应该说明公司发展达到下一个主要里程碑所需要的最小资金量，如果投资者愿意出更多，你也可以要更多；如果你期望以后能进行下一轮融资，就应写清楚，并写清楚期望的下一轮融资数目。

（2）执行摘要在设计的时候，还要注意以下几个方面的内容：

①摘要部分一定要放在最后完成。执行摘要融合了商业计划书的精华，在动笔写摘要之前，创业者要先完成整个商业计划书的主体部分，然后在反复阅读主体部分的基础上，提炼出整个计划书的精华，再开始动笔撰写摘要部分。

②撰写一定要精练，文笔生动。风格要开门见山、夺人眼球，可以立即抓住重点。创业者要针对实际情况仔细思考每一点，如哪些是最重要的、哪些是需要强调的、哪些是无关痛痒的、哪些是不需要写细节的等。如果针对特殊情况要强调某一点时，也可以多写一点。总之，每一点用几个简单、清晰、明确的句子就可以，执行摘要一般是 2 页，最多 3 页。记住，投资者是没有时间去琢磨你的文章的。

③执行摘要要有针对性。在撰写摘要时，创业者要明确摘要的目标读者。不同的投资者有不同的兴趣和不同的背景，他们看商业计划书的侧重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点不同。由于一项投资通常要由几个人或几个部门共同作决定，所以在撰写摘要之前先要对投资者进行一番调查研究，突出投资者最感兴趣的方面，对不同的投资者，要突出不同的方面。

④撰写完成之后，请周围的人检查过目，提出意见。重点了解他们的反馈，看他们能否马上被你的计划书所打动。如果不能，则需要重新考虑如何撰写，直到可以马上打动你身边的人为止。另外一定要自己先检查有无错别字等，切忌在文章中出现语法错误。自己检查完之后，再请别人检查一下，直到确切无误为止。若用英文撰写商业计划书，完成之后，可以用专业的软件检查一遍拼写和语法。记住，如果在文章中出现文字错误，你又怎么能证明你是一个作风严谨的企业家呢？千万不可因细小的失误而失去重要的机会。

一份执行摘要经过精心准备、仔细审阅并且定期进行更新，就可成为极具价值的管理工具。不断发展的公司面临许多日常决策，而执行摘要恰好能成为决策的指南。

商业计划书的第二部分：主体

商业计划书的第二部分即主体部分，是整个商业计划书的核心。在主体部分，创业者向投资者总体概述了企业的各方面情况，展示了他们要知道的所有内容。主体部分的功能是最终说服投资者，使他们充分相信创业者的项目是一个值得投资的好项目，以及创业者和其带领的团队有能力让他们的投资产生最佳的投资回报。主体部分的内容要翔实，在有限的篇幅之内充分展示创业者要说的全部内容，让投资者知道他想知道的全部东西。主体部分按照顺序一般包括以下几个方面：

1. 公司介绍

这部分主要介绍公司的一些基本情况，如公司的名称、地址、联系方式、宗旨等，以及公司的发展策略、财务情况、产品或服务的基本情况、管理团队、各部门职能等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 项目产品或服务介绍

这部分主要介绍项目的基本情况、企业主要设施和设备、生产工艺基本情况、生产力和生产率的基本情况，以及质量控制、库存管理、售后服务、研究和发展等内容。

3. 行业分析

这部分主要介绍产品或服务的市场情况，包括目标市场、在市场竞争中的位置、竞争对手的情况、目标客户购买力、未来市场的发展趋势等。具体可以从市场结构与划分、目标市场的设定、产品消费群体、产品所处市场发展阶段、市场趋势预测和市场机会、行业政策这几个方面进行阐释。

4. 项目竞争分析

这部分主要介绍企业所归属的产业领域的基本情况，如行业结构分析、竞争者市场份额、主要竞争对手情况、潜在竞争对手情况和市场变化分析、公司产品竞争优势等以及企业在整个产业或行业中的地位，企业的竞争对手的相关情况等。

5. 项目市场营销计划

这部分主要介绍企业的发展目标、市场营销策略、发展计划、实施步骤、销售结构、整体营销战略的制定以及风险因素的分析等。具体可以从营销方式、销售政策的制定、销售渠道、主要业务关系状况、销售队伍情况及销售福利分配政策、促销和市场渗透、产品价格、市场开发规划和销售目标等方面进行介绍。

6. 企业的管理介绍

主要介绍公司的管理理念、管理结构、管理方式、主要管理人员的基本情况等。

7. 项目投资说明

主要包括资金的需求、使用以及投资的形式，如资金需求说明、资金使用计划及进度、投资方式、资本结构、回报、偿还计划、资本原负债结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

构说明、投资抵押、投资担保、吸纳投资后股权结构、股权成本、投资者介入公司管理程度之说明等。

8. 项目投资报酬与退出

主要告诉投资者如何收回投资、什么时间收回投资、大约有多少回报率等情况。

9. 项目风险分析

主要介绍本项目将来会遇到的各种风险，如资源风险、市场不确定性风险、生产不确定性风险、成本控制风险、研发风险、竞争风险、政策风险、财政风险、管理风险、破产风险等，以及应对这些风险的具体措施。

10. 经营预测分析

增资后 5 年内公司销售数量、销售额、毛利率、成长率、投资报酬率预估及计算依据。

11. 项目财务分析

主要对未来 5 年的营业收入和成本进行估算，计算制作销售估算表、成本估算表、损益表、现金流量表、计算盈亏平衡点、投资回收期、投资回报率等。

一份成熟的商业计划书不仅能够描述出创业公司的成长历史，展现出未来的成长方向和愿景，还将量化出潜在赢利能力。这都需要创业者对自己未来的公司有一个通盘的了解，对所有存在的问题都有所思考，对可能存在的隐患做好预案，并能够提出行之有效的工作计划。商业计划书的第二部分就是展示企业各个方面情况的一个平台。创业者对自己的企业越了解，也就越能以最快的速度抓住投资者的眼球，有效融资。

商业计划书的第三部分：附录

附录经常作为商业计划书的补充说明部分。由于篇幅的限制，有些内容不宜在主题部分做过多的描述，附录的功能就是提供更多的、更详细的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

补充空间，完成主题部分中言犹未尽的内容或需要提供参考资料的内容，供投资者阅读时参考。每份商业计划书在附录中都有大量的财务预测，作为执行计划和财务计划中有关财务的总结。附录的内容主要有：

1. 附件

①营业执照影印本；

②董事会名单及简历；

③主要经营团队名单及简历；

④专业术语说明；

⑤专利证书、生产许可证、鉴定证书等；

⑥注册商标；

⑦企业形象设计、宣传资料（标志设计、说明书、出版物、包装说明等）；

⑧简报及报道；

⑨场地租用证明；

⑩工艺流程图；

⑪产品市场成长预测图。

2. 附表

①主要产品目录；

②主要客户名单；

③主要供货商及经销商名单；

④主要设备清单；

⑤主场调查表；

⑥预估分析表；

⑦各种财务报表及财务预估表。

一般来讲，商业计划书的内容格式都有一定之规，大同小异，但几个重点方面还是要多加斟酌：

①产品独特之处，特别是该项目的进入壁垒；

②赢利模式，即客户为何必须购买你的产品，增长潜力有多大；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

③市场分析，一定要给投资者清晰的目标顾客概念，潜力分析要有理有据；

④公司战略与产品竞争策略，这也是投资者关心的焦点问题；

⑤近期和中期资金使用计划；

⑥营销模式的有效性。

谁来写商业计划书最合适

商业计划书是创业融资的敲门砖，是企业成长的必备文件，那么谁来撰写商业计划书最合适呢？

虽然目前市场上存在一些较为成熟的商业计划书撰写公司，企业也会考虑聘请一些外部的专业人士来准备商业计划，这样管理团队就可以利用这段时间来融资和创建企业。但是仍建议，商业计划还是由创业者自己和团队一起制订最合适！

寻找商业计划书撰写公司或者聘请外部专业人士并不是个好主意，这有两方面的原因：

第一，在制订并撰写商业计划的过程中，可以检验不同战略和战术所产生的效果以及创建企业对人员和财务的要求，不然事情一旦发生，就悔之晚矣。比如，一个创业者在准备其商业计划时发现，他的生物医学产品的主要市场在疗养院，而不是在医院的急救室里，但他和他的医生合伙人以前一直认为是后者，这项发现改变了整个市场营销行动的重心。如果他把准备商业计划的任务交给外部人去做，他就不会有这个发现，或者至少他不可能对新战略也如此充满信心和责任感。

第二，创业者整理、撰写商业计划书的过程，也是把该项目推销给企业和企业家自己的过程，对企业整体发展过程的再确定的过程。作为连创业者自己都不相信的商业计划，是不可能推销给别人的，更不用说精明过人的国内、国际投资者。反过来，即使一个实际上很好的项目，如果没有通过商业计划书这一众多投资者认可的文字方式充分展示出来，其结果很可能仍是把项目留给了企业家自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业在制定商业计划书的过程中，最好让所有管理团队成员都参与到商业计划书的准备过程中，然后由企业家自己来写，由专业人士审阅。商业计划书是创业者表达能力和企业思路清晰度的体现，亲自撰写商业计划书可以帮助企业家理清思路，把创业的激情融入计划书中，使计划书读起来更有感染力。特别是对于那些想法不太成熟的公司和个人，如果创业者自己都无法写好一份商业计划书，那么其创业的模式还是需要再商榷的。况且写商业计划书并不复杂，复杂的是如何把自己的思路和做法写在纸上。

创业者在撰写商业计划书时，首先可以找几份商业计划书做参考。单纯地看两本关于怎样写商业计划书的指南并没有多大帮助，比较有效的方法是找来几份行业和商业模式相近的较好的商业计划书作为参考，然后按照提纲来写。创业者要打有准备的仗，在制定商业计划书时，可以提前对投资公司进行了解。投资公司一般对于一个新的项目，会在 3 分钟内作出决定是否再给 10 分钟或更多时间，所以无论创业者的项目自认为有多好，都要有优质的商业计划书，有清晰的商业和赢利模式，有完整的营销策略和计划，有一个能实现计划的战斗力很强的团队。

其次，创业者可以与融资顾问合作。如果创业者在融资方面确实有困难，那么可以请融资顾问帮忙，但必须与融资顾问紧密合作，因为他人不一定对你的想法和产品技术有深刻的了解。不管是你自己写还是请别人来写，商业计划书初稿出来以后，最好再请有经验的人员审阅一遍。

再次，商业计划书要针对不同的目标客户而设定。对于投资人来说，可能一份几页纸的项目简介或执行摘要就够了，但如果创业者想吸引投资公司的资金，那么一份精心准备的商业计划书是非常必需的。当投资者对你的项目产生浓厚兴趣，并渴望研究你的商业计划书时，你的融资已进入关键时刻，你必须准备好一份足以令投资人激动的商业计划书。要使投资者相信，你的项目是非常出色、不可多得的，这样他们就会很愿意投资或加盟你的企业。

最后，在商业计划书写完之后，创业者最好再对计划书检查一遍，看一下该计划书是否能准确回答投资者的疑问，争取投资者对本企业的信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心。通常，可以从以下几个方面对计划书加以检查：

①你的商业计划书能否打消投资者对产品、服务的疑虑。如果需要，你可以准备一件产品模型。

②你的商业计划书是否显示出你已进行过完整的市场分析，要让投资者坚信你在计划书中阐明的产品需求量是确实的。

③你的商业计划书是否容易被投资者所领会。商业计划书应该备有索引和目录，以便投资者可以较容易地查阅各个章节。此外，还应保证目录中的信息流是有逻辑的和现实的。

④你的商业计划书是否显示了你有能力偿还借款。要保证给预期的投资者提供一份完整的比率分析。

⑤你的商业计划书中是否有计划摘要并放在了最前面，计划摘要相当于公司商业计划书的封面，投资者首先会看它。为了保持投资者的兴趣，计划摘要应写得引人入胜。

⑥你的商业计划书是否显示出你具有管理公司的经验。如果你自己缺乏能力管理公司，那么一定要明确地说明，你已经雇了一位经营大师来管理你的公司。

⑦你的商业计划书是否在文法上全部正确。如果你不能保证，那么最好请人帮你检查一下，计划书的拼写错误和排印错误很可能导致企业家的机会丧失。

商业计划书中的各个方面都会对融资的成功与否产生影响。因此，如果你对你的商业计划书缺乏成功的信心，那么最好去查阅一下计划书编写指南或向专门的顾问请教。

对初创企业来说，商业计划书的作用尤为重要，一个酝酿中的项目，往往很模糊，通过制定商业计划书，把正反理由都罗列出来，然后再逐条推敲，这样创业者就能对这一项目有更清晰的认识。可以这样说，商业计划书首先是把计划中要创立的企业推销给创业者自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让团队成员参与商业计划书的制作

现在企业在发展的过程中，都非常重视团队成员的作用。企业文化的核心是“以人为本”。建设优秀的企业文化，就是要用先进的观念管理企业，使员工的心往一处想、劲往一处使。再先进的技术，如果没有掌握在训练有素而又对工作充满热情的员工手上，也难以发挥作用。而商业计划书的准备就需要所有管理团队的成员参与。

企业创始之初，靠的是创业者的眼光以及抓住机遇的能力。这一阶段，往往是企业的高速发展时期，团队成员基于对未来的美好期待，都能够充分发挥自己的主动性和创造性。因此，应该让所有管理团队成员参与商业计划书的制作，以充分发挥每个人的作用，也便于及时针对不同方面的问题进行协商解决。

在所有管理团队成员参与商业计划书的制作时，要注意以下 4 个方面：

1. 鼓励团队成员提出问题

创业初期，企业肯定存在不少的问题，而在制作商业计划书的时候，这些问题也会层出不穷。如果发现问题、提出问题的成员得不到管理者的重视，团队成员将会选择沉默，或者报喜不报忧，由此会影响整个创业团队的气场，任凭问题发展和蔓延，给企业造成损失。试想，一潭死水的团队，何来的主动性和创造性？所以管理者应该鼓励团队成员发现问题、提出问题，从而营造一种良好的氛围，这是提高团队成员主动思维、创造性思维的先决条件。

2. 征询管理团队的意见

提出问题之后，管理者即使非常清楚问题的所在以及解决方案，也不要马上发表意见或者提出解决问题的途径。正确的做法是征询管理团队的意见。通过征询意见的方式，管理者可以听取不同的意见，同时，也进一步强化了这种开放的氛围，激励员工的主动思维和创造性思维。另外，在征求团队成员意见的时候，不仅可以让成员在思考的过程中逐步变得成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

熟，而且在后期的执行过程中，由于管理者采取了团队成员的意见，成员在执行时将更有积极性。更重要的是，有时候成员的意见有可能真的更具可行性。

3. 通过授权的方式，让团队成员协助解决问题

当管理者和团队成员确定了解决问题的途径后，应当授权给当事人。授权本身传递了一种信任、信心以及期待的信号。当团队成员得到授权后，满怀信心、昂首阔步地走出你的办公室时，你相信，他会给你满意的答案。

授权应该有一个限度，超出限度的需要向上级汇报，这样在执行的过程中，不至于事事请示，同时也避免了有可能失控的局面。

4. 关注管理团队的执行力、凝聚力

在制定商业计划书的过程中，解决问题的能力也体现出了团队成员的执行力、凝聚力，同时展现了每个人所具有的优势和劣势。

制定商业计划书的过程也是磨炼团队凝聚力和企业文化的过程。优秀的企业管理者创造了优秀的企业文化，而优秀的企业文化更需要所有团队成员的积极参与、自觉贯彻，否则，建设优秀企业文化就无从谈起。因为，团队成员是企业文化建设的主体，在他们之中蕴藏着极为丰富的企业文化建设的素材，是提炼总结优秀企业文化的源泉。如果让团队成员感觉到自己的工作能力、水平、业绩受到承认、重视，那么团队成员就会自觉为企业着想，就会真正形成凝聚力、向心力，就会形成一个攻不破的堡垒。

世界上最大的商业零售企业沃尔玛公司的创始人沃尔顿为公司制定了3条座右铭：“顾客是上帝”，“尊重每一个员工”，“每天追求卓越”，这3条座右铭成为沃尔玛企业文化的精髓。尊重个人是沃尔玛的企业文化，每个沃尔玛员工的工牌上都印着一句话：“我们的员工与众不同”，这不仅是一句口号，更是沃尔玛成功的原因。它的含义是每个员工都很重要，无论他在什么岗位都能表现出众。沃尔玛推行的是开放式管理，任何员工都有权走进管理人员的办公室发表意见，且员工的意见始终都能受到高度的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重视。

因此，必须充分发挥团队成员的积极性和创造力，使企业的目标、信念等深深扎根于每个员工的心中，变成他们的共同信仰，这样就会使他们产生强烈的使命感、荣誉感和责任感，从而自觉地把自身利益、工作职责和企业的整体利益联结在一起，尽心尽力地做好本职工作，如此坚持下去，优秀的企业文化就会形成。事实证明，企业形成了优秀的企业文化，也就为企业打造了一支高素质的管理团队，而这支用优秀企业文化武装起来的管理团队才是企业真正的核心竞争力。

撰写商业计划书应注意的问题

撰写商业计划书是一门艺术。一份好的商业计划书是创业者自己在寻求到投资者的支持后，能够基本顺利实施的项目操作计划。如果只是写给投资人看，那一定经不起推敲，缺乏坚实的群众基础。所以，寻求资金支持的企业不要盲目，更不要走捷径去编制商业计划书，而是应先将融资路径设计好，然后调研、整理各方面的基础资料，接下来再考虑策划高质量专业的计划书，这样才能事半功倍。因此，应当认真对待这项任务。

另外，在撰写商业计划时有以下问题要注意。

1. 套用模板

企业在编写商业计划书的时候，要知道不同的项目有不同的计划书内容和侧重点，而套用出来的计划书会存在很多的相似之处；待计划书送至投资人手中的时候，专业的投资人能在很短的时间内便发现计划书是套用制成的，可见求资企业并没有用心去制订商业计划，这在投资人心中求资企业的诚信度就迅速降低了，甚至，投资人会考虑到利益风险，而终止对计划书的继续阅读，常常会使一个优质的项目在最初就流产了。

2. 过度包装

内容的“格式化”包装是一个问题，内容真实性的包装也是一个问题。为了打动风险投资者，有些创业者不惜在商业计划中大肆吹嘘、无中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生有、掩盖问题、虚报业绩，风险投资者即便看到商业计划书之后热血沸腾，他也会到公司作详细调查的，到那时，这些夸大的数据就会被揭穿。更有甚者，找设计公司或美工对商业计划书的插图、封面以及装潢进行设计。简单一点的是搞个塑料的资料夹，把打印出来的 A4 纸商业计划书装上；复杂一点是做一个漂亮的封皮，永久性地装订成册。

当然，在商业计划书中，通过一些图、表的展示，辅助说明也是有必要的，目的是让风险投资者更简便和直观地了解公司。但是包装再漂亮，垃圾还是垃圾，风险投资家更看重的是计划书中所提供的信息，而不是花哨的外表。

3. 模糊个人经历

这部分内容应该是诚实和完整的，它们可能是整个方案中最为重要的一部分。投资者一般非常想了解那些将这一切变为现实的所有者和个人，模糊或过于简短的简历会使投资者产生怀疑。首席执行官和财务总监的简历最为重要。

4. 轻视现金流

大多数人的思维集中在利润方面，而不是现金。而当你筹划一项新的业务时，应该思考需要多少成本、你可以将它卖给谁，以及每件货品可能产生的利润。我们都受过教育，知道业务销售额减去成本和费用等于利润。不幸的是，我们平时支出的并不是经营利润，我们花出去的都是现金。因此，了解现金流是至关重要的。如果你的商业计划书只有一个表，那么就应该是现金流量表。

5. 高估商业创意

过于昂贵的东西会被直接扔进垃圾桶。此类计划的起点往往是一个愚蠢的结论，然后向前推理，基础则是疯狂的未来预期或是胡编乱造的比较。其实，估值应该基于投资者真正支付金额的合理估算，不要高估了你的商业想法的重要性。你不需要一个伟大的想法开始创业，你需要时间、金钱、毅力和常识，很少有成功的企业是完全基于全新的商业思路。一个新的商业创意往往比现有的产品更难实现好的销量。因为购买者并不明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

白，对于一个新的产品和服务，他们往往不能确定是否足够好，计划并没有把新的经营理念兜售给投资者。因此投资者投资于具体的人，而不是创意。计划书虽然是必要的，但它只是汇总以往信息的一种方法。

6. 过分保密

这一类生硬的法律文书令投资人相当不愉快，尤其是当它们来自初创企业时。创业者常常期待投资人在还不了解计划内容的情况下，在相当僵硬的条款下签字。

7. 堆砌术语

必要的对比性的术语是可以的，对比可以显示自己和旧有技术、竞争对手的优势，但要注意技术术语与商业的结合。商业计划书应该以普通人的口吻来撰写，并避免使用任何术语和无休止的缩写。它们应该易于阅读和理解，而不应晦涩难懂。创业者可能过于着迷于自己的课题，忘记了总有成千上万个项目在寻求投资。而且，推销自己计划的人常常使用啰唆冗长的官样文章来掩饰一个根本不怎么样的坏主意。

8. 模糊目标

覆盖范围太广的计划书和试图同时做很多事情的公司是无法吸引投资者的。成功的概念通常是简单的，而成功的创业者一般将注意力集中在一个有限的市场和产品线上；拒绝使用意义模糊的词来描述你的计划，因为这些只是噱头。请记住，一个计划的目标是它的执行结果，为得到结果，需要跟踪和跟进分析。你需要描述具体日期、管理责任、预算和阶段式的目标设定。然后你就可以跟踪、执行下去。不管是深思熟虑过的，还是突然蹦出的主意，除非它能带来事业成功，否则它什么也不是。

9. 预测过于乐观

公司初创期往往销售业绩增长缓慢，一旦某些客观条件产生后，就会出现爆发式的增长率。如果预测是保守的，你可以为自己留有余地。而如果发展中遇到问题，往往销售量并没有那么乐观。

对于希望在人生的年轻阶段大获全胜的创业者来讲，策划一份含金量高的商业计划书，对创业的成功将发挥重要的作用。现实中，很多创业者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



把大量精力和时间放在托关系寻资金上，反而把获得资金的有效途径——商业计划书忽略了，即使遇到了感兴趣的风险投资人，也往往因准备不足而错失良机，这样的案例经常出现。

商业计划书是创业企业寻找投资者的敲门砖，既是策划给投资方老板的，也是策划给创业企业自己和投资方高层甚至普通员工的，因此策划的对象不仅仅是投资者本人，更是策划给一个团队、一个集体，一定要注意策划成分中的语言和观点要迎合所有人。所以，一份优秀的商业计划书是涵盖多方面的，创业者在制作计划书的时候一定要谨慎。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节　商业计划书的主要构成

公司介绍

在向投资者介绍营销策略、新产品、新技术、新服务、新想法之前，你必须先向投资者详细介绍基本情况，如公司的名称、注册地点、经营场所、公司的法律形式、企业的法人代表、注册资本等。有些内容需要下工夫写好的，如企业的目的、发展目标、市场营销、经营管理等。在对公司情况进行介绍的时候，创业者要客观中肯，不回避失误。中肯的分析往往更能赢得信任，从而使人容易认同企业的商业计划书。

介绍公司可从以下几个方面入手：

1. 公司的基本情况

首先创业者要将公司的名称、地址、电话号码、联系人等资料明白无误地展示给投资者。注意，一定要给投资者一个可以联系到的联系方式。商业计划书要包括公司的法律名称、商标或品牌名称、公司商业用的名称、子公司名称等内容。千万不要缩写公司的名称。商业计划书还必须表明企业的法律形式，是责任有限公司还是合伙人公司，或是个人独资公司等。同时注明公司是在哪里注册的、法人代表是谁等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 产品或服务介绍

在进行公司介绍时，投资人最关心的问题之一就是产品或服务。这部分可以单独成为一个段落，也可以与企业描述部门合并。如果你的产品或服务技术性很高或者很有独特性，最好把这部分内容单独列为一部分，在此可以稍作提及，以保证其完整性。因此你需要非常详细地描述清楚你的企业和企业提供的产品或服务。

在此介绍的时候，要着重提出产品或服务的独特之处，点到为止，不需要面面俱到。

3. 项目的独特性

创业者在向投资者介绍完公司的基本情况后，可向投资者展示公司不同的优势，即公司独特的方面如项目、产品、管理方式、商业模式等，并解释独特的原因，让风险投资者满意、放心。

4. 公司的发展阶段

许多投资者都希望知道企业目前发展到什么程度，经历了哪些主要的发展阶段，你已经取得了哪些进步和成绩。在商业计划书中首先要写明公司成立的时间，然后写清楚企业目前所处的发展阶段和企业的近期目标。企业的主要发展阶段包括企业创立的情况、企业早期的发展情况、企业稳定发展期的情况如新开发的产品、提供新服务，企业扩张期的情况如企业合并、企业改产、企业重组等，还应说明企业距离预定目标还有多远。

5. 公司的管理队伍

“投资是一项经营人才的业务”，越来越多的事实证明，商业竞争的实质就是人才的竞争，谁能把人才留住并善用他们，谁就能在商业竞争中获胜。创业者不仅要向投资者介绍你管理队伍的概况，而且要介绍他们是如何形成一个整体团队进行工作的。

该部分主要介绍公司的管理情况、领导者及其他对公司业务有关键影响的人。通常，小公司不超过 3 个关键人物，风险投资者对关键人物十分关心。你应该从最高层开始依次介绍，主要包括董事和高级职员、关键雇员，管理者之职业道德和薪金等方面。注意，关键人物不等于有成就者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，还可以介绍一些外部支持：公司目前已与哪些外部机构发展了业务关系，如会计师事务所、律师事务所、顾问或咨询公司等。

6. 公司的业务情况

这里，创业者要力求用最简练的一段话描述公司的业务情况。更重要的是，要用最简短的一句话使风险投资者可以粗略认识你的公司。如果你的公司已是计算机网络成员，则对公司的描述应与计算机中的描述一致，这样，风险投资者可以依据你的行业分类目录粗略认识你的公司，如果你的文字不够简明扼要，则对方可能要求你作出解释，以确认你的公司所属的行业。

7. 公司的财务状况

在公司介绍部分需要简单介绍你的企业的财务状况的，如从企业创立到目前为止资金的来源状况、主要财务人员和各自的财务责任、你的项目需要多少钱、怎么利用这些钱等。此部分需要简单介绍，具体的企业财务状况要在后边的财务部分进行详细描述。

8. 公司未来的发展规划

风险投资者会寻求有关公司未来某一时期的信息，他们可能提出涉及未来关键阶段的问题，如："你如何完成计划书规定的关键指标?"在这部分创业者应该做一定的说明。

9. 公司的风险控制

需要评估你的业务的主要风险包括管理问题、市场状况、技术状态和财务状况。这些风险包括有限的操作经验，有限的技术力量，员工熟练程度，资源数量，有限的管理经验，市场的某些不确定因素，生产上的某些不确定因素，来自竞争对手的威胁，防止假冒伪劣商品问题，对关键管理方式的独立性问题等。

另外，创业者还可以向投资者阐述企业的专利、许可证或版权等情况。如果企业有很多的专利、许可证或版权，也没有必要把它们全部列出一一进行介绍，只需要写出数量和种类就可以了。有时候为了更有说服力，也可以从中挑选出几个最有代表性的作简单说明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品或服务

风险企业的产品、技术或服务能否以及在多大程度上解决现实生活中的问题，或者风险企业的产品或服务能否帮助顾客节约开支、增加收入，成为投资人在评估项目时的重要参考之一，因此，产品介绍是商业计划书中必不可少的一项内容。此部分主要是对公司现有产品和服务的性能、技术特点、典型客户、赢利能力等以及未来产品研发计划的介绍。

在产品或服务介绍部分，投资者希望了解有关客户需求的功能与产品细节。

（1）产品或服务介绍的主要内容：任何一个投资者都希望从计划书里了解产品的细节和其能满足的客户需求的功能，对此他们希望能知道以下几点：

①产品是什么。创业者在介绍产品概念、特征时，最好能提供产品的图片或者模型，使产品能真实地展现在投资者面前。

②介绍产品的性能及特性，即产品能满足客户怎样的需求、能怎样帮助客户解决现实中的问题。

③产品的市场前景预测即产品的目标细分市场在哪里。创业者需要清晰地解释产品的市场定位、产品是如何走人细分市场的，或者说创业者采取了什么样的服务手段使产品拥有美好的市场前景。

④产品的市场竞争力。创业者要说明本公司提供何种独一无二的具有附加价值特性的产品给顾客、这些特点是怎样转化为公司的竞争优势的、本公司的产品与竞争者的产品有何不同、产品的独特性在哪里、产品在市场上是否享受优先或保护性的地位等问题。

⑤产品的品牌和专利即公司是否已经为产品申请了专利，产品有专利、商业秘密或另外的私有特征吗？创业者要稍加说明。

⑥产品的研究和开发过程。创业者还需要向投资者阐述本公司产品的研发过程，以及后续开发等，是否已经形成产业链，是否有产品延伸或有开发相关产品或服务的潜能，以及发展新产品的计划和成本分析等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）投资者最关心的问题是：

①客户希望企业的产品能解决什么问题，顾客能从企业的产品中获得什么好处？

②企业的产品与竞争对手的产品相比有哪些优缺点，顾客为什么会选择本企业的产品？

③为什么企业的产品定价可以使企业产生足够的利润，为什么用户会大批量地购买企业的产品？

④企业为自己的产品采取了何种保护措施，企业拥有哪些专利、许可证，或与已申请专利的厂家达成了哪些协议？

⑤企业采用何种方式去改进产品的质量、性能，企业对发展新产品有哪些计划，等等。

在撰写产品或服务部分最常遇到的问题就是，由于在大多数情况下，商业计划书的执笔者就是创业者本人。他们大多是技术出身，对于自有产品和技术有一种自然而然的自豪和亲近，所以经常陷入“情不自禁”和“滔滔不绝”的情绪之中，对于产品技术的介绍过于专业和生僻，占用了过多的篇幅。因此企业家要注意，在对产品或服务作出详细的说明时，要准确，也要通俗易懂，使不是该领域专业人员的投资者也能明白。

创业者一般对自己的产品和服务都比较熟悉，在撰写的时候也相对容易。虽然夸赞自己的产品是推销所必需的，但应该注意，企业所作的每一项承诺都要努力去兑现。要牢记，企业家和投资家所建立的是一种长期合作的伙伴关系。空口许诺，只能得意一时。如果企业不能兑现承诺，不能偿还债务，企业的信誉必然要受到极大的损害，因而是真正的企业家所不屑为之的。

而另一方面，投资者本质上是极为看重收益和回报的商人，而且他们多为经济或金融背景，对于技术方面的专业介绍也不是特别在行。他们更加认同市场对于公司产品的反应。所以，建议在产品和服务部分只讲清楚公司的产品体系，向投资人展示公司产品线的完整和可持续发展即可，而将更多的笔墨放在产品的赢利能力、典型客户、同类产品比较等内容的介绍上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产业环境分析

研究和分析一个产业，首先要看影响产业的发展因素，即对产业环境进行分析。对自己所属的行业进行分析是企业经营的前提条件，因此投资者在评估项目的时候，也往往会把创业者的项目放在产业环境的大背景下进行考虑。在产业分析中，应该正确评价所选产业的基本特点、竞争状况以及未来的发展趋势等内容。这里，风险投资者会千方百计地分析、认识你的行业。而创业者制定竞争战略的本质，是把企业与其所处的环境联系起来，这种环境的关键方面是参与竞争的某个或某些产业。因此，企业最关心的是其所在产业的竞争状态。产业环境的分析主要包括两个方面，一是产业中竞争的性质和该产业中所具有的潜在利润；二是该产业内部企业之间在经营上的差异以及这些差异与它们的战略地位的关系。

应该注意的是，你所介绍的本行业一定时期内的销售额，不能包括未来你产品占领的领域的销售额。例如：若一个公司只制造微型计算机，则不能说已占领了全部计算机市场。微型计算机市场只是整个计算机市场的一部分，对应的行业只是微型计算机市场，而不是全部计算机市场。

1. 关于产业环境分析的典型问题

（1）该产业发展程度如何，现在的发展动态如何，与现有企业之间的竞争状况如何。现有企业间的竞争是指产业内各个企业之间的竞争关系和程度，不同产业竞争的激烈程度是不同的。如果一个产业内主要竞争对手基本上势均力敌，无论产业内企业数目的多少，产业内部的竞争必然激烈，在这种情况下，某个企业要想成为产业的领先企业或保持原有的高收益水平，就要付出较高的代价；反之，如果产业只有少数几个大的竞争者，形成半垄断状态，企业间的竞争便趋于缓和，企业的获利能力就会增大。

（2）创新和技术进步在该产业内扮演着怎样的角色。创新和技术进步是保持企业竞争优势的重要环节，企业应该正确评估创业和技术进步在该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产业中扮演的角色，以便及时了解行业动态，提高企业的核心竞争力。

（3）该产业的总销售额有多少，总收入为多少，发展趋势怎样，了解该产业的发展趋势，为企业的发展提供行动指南。

（4）价格趋向如何。企业应该关注在产业中，供买双方讨价还价的能力。供方是指企业从事生产经营活动所需要的各种资源、配件等的供应单位。它们往往通过提高价格或降低质量及服务的手段，向产业链的下游企业施加压力，以此来榨取尽可能多的产业利润。

作为买方（顾客、用户）必然希望所购产业的产品物美价廉、服务周到，且从产业现有企业之间的竞争中获利。因此，它们总是为压低价格，要求提高产品质量和服务水平而同该产业内的企业讨价还价，使得产业内的企业相互竞争残杀，导致产业利润下降。因此，在向市场提供产品或服务的时候，一定要洞悉价格走势，因为价格直接影响到企业的赢利水平。

（5）经济发展对该产业的影响程度如何，政府是如何影响该产业的。经济领域范围很广，你从事的领域可能属于其中的一个或几个领域。由于企业可能归属于几个不同的经济领域，因此企业的发展受到不同经济领域变化的影响。在商业计划书中很难面面俱到地详细分析你所从属的所有的领域，但是你至少应该知道你所从属的主要的经济领域的过去发展情况和未来的发展趋势。

（6）有哪些因素影响着企业的发展。很多因素都会影响行业发展，比如自然因素或人为因素等。在商业计划书中，创业者还要说明影响行业发展的主要因素，并阐明创业者如何应对这些变化。

（7）竞争的本质是什么，对于那些潜在进入者的威胁将采取什么样的战略。所谓潜在进入者，是指产业外随时可能进入某行业的成为竞争者的企业。由于潜在进入者的加入会带来新的生产能力和物质资源，并要求取得一定的市场份额，因此对本产业的现有企业构成威胁，这种威胁称为进入威胁。进入威胁的大小主要取决于进入壁垒的高低以及现有企业的反应程度。

（8）进入该产业的障碍是什么，你将如何克服，该产业回报率有多少。每个行业都面临着壁垒和门槛问题，创业者在刚进入这一领域的时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

候，如何面对这些壁垒和门槛，也是投资者很关注的问题之一。投资者还对投资回报率非常关心，创业者在阐述的时候可以把该行业的回报率向投资者说清楚。

（9）与同行其他产品相比较，你的产品新颖在何处。你的核心竞争力在哪里。你的销售范围有多广，是地方、地区、全国，还是全世界。这些都可以在行业分析里向投资者阐述明白。

2. 正确分析产业环境的变化

企业的发展离不开行业市场的变幻，但是无论怎么变幻，终究逃脱不了行业的发展周期这一规律。企业在重视微观环境分析即自身分析的同时，也要重视宏观环境以及中观行业环境分析，这样才能做到一举多得，才不会导致企业犯常规错误乃至战略失误。具体要注意以下两点：

（1）创业者应该对新企业所处的环境及如何帮助实现或阻碍某些特定计划有非常清楚的认识。

（2）创业者应该知道环境将会不可避免地发生变化，并能描述这些变化将如何影响企业。更进一步，计划书还应对环境变得不利时管理人员采取的或能够采取的措施详加说明。不同的企业可以根据实际状况和不同阶段的行业发展特点制定不同的战略目标，以清楚地看到自己的位置，乃至所处行业的位置。

目标市场

虽然企业应该尽量把目标市场范围定得宽一点，把所有将来会使用你的产品或服务的潜在顾客都包括在内，但是，人们常常容易把自己的市场定义得尽可能的大，这样往往给人的感觉是，仿佛有一个很大的市场需要你去开发，也容易导致作出一种错误的投资决定。因此在定义目标市场时，特别需要定义你的市场区隔。一定要有一个清晰明确、有意义的市场区隔，负责目标市场将毫无用处。正确地定义目标市场，是商业计划书中重要的一部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 确定目标市场

目标市场是企业的“经营之箭”，而市场细分是对企业的定位。你应该细分你的各个目标市场，并且讨论你到底想从那里取得多少销售总量、收入、市场份额和利润。了解目标市场可以更科学地制定市场销售策略以及开发新产品或服务，还可以预测未来的销售和利润情况。在撰写目标市场部分时应主要集中在对市场的描述、市场变化趋势和销售策略等几个方面。投资者最关心的是你的产品或服务一定要有足够大的市场，你是否清晰地了解你的机会和限制。投资者要求企业确保产品或服务有足够的市场，企业要充分了解自己的市场机会和局限性，必须向投资者证明自己有清晰明确、触手可及的目标市场。

2. 分析市场状况

欲获得风险投资的企业对市场的预测应建立在严密、科学的市场调查基础上。企业所面对的市场，本来就难以捉摸，意欲获得风险投资的企业更加变幻不定。因此企业需要尽量扩大信息搜集的范围，进行有效的市场分析。市场是否存在对这种产品的需求，需求程度是否可以给企业带来所期望的利益，市场规模有多大，需求发展的未来趋向及其状态如何，影响需求都有哪些因素，市场中主要的竞争者有哪些，是否存在有利于企业产品的市场空白点，本企业预计的市场占有率是多少，本企业进入市场会引起竞争者怎样的反应，这些反应对企业会有什么影响，等等。

企业可以从以下一些因素中，分析本企业市场规模和未来变化：

（1）你的企业现在的产品销售量和市场份额如何，销售量与市场份额随时间而波动吗？

（2）你的目标市场的结构现在是什么样的，它正在经历哪些变化？

（3）你的目标市场的增长率是多少？

（4）你的顾客对产品的使用正在发生哪些变化？

（5）什么因素影响顾客的购买力和敏感性？这些因素有什么变化趋势？

（6）社会价值正在经历哪些变化，它们对产品或服务有什么影响？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（7）什么因素影响顾客的需要？这些因素有什么变化趋势？

（8）顾客怎么改变使用产品或服务的习惯？

（9）行业趋势表明什么新的技术已经开发出来以及新的、正在改变的客户需求是什么？

（10）你的公司和你的产品如何适应该行业？

（11）你的产品如何渗透进此行业？

（12）竞争者关于行销、经营、管理、财务、产品、价格、促销、通道和生产方面的优势和弱点是什么？

有了数据，就可以对这些调查数据进行有效分析。市场分析能帮助对预测结果进行可行性判断，并能衡量预测目标市场是否脱离现实。

3. 了解客户情况

因为风险投资的成功最终要依靠客户，所以知道客户是谁极其重要。经营者要时时提醒自己他们需要依靠客户的满意度和忠诚度。因此创业者要详细了解自己客户的情况，具体可从以下几个方面入手：

（1）谁是产品主要的购买者？他们拥有什么样的个人背景特征？

（2）这些购买者为什么购买产品，是为了寻求用途还是别的什么原因如方便、省时和省钱等？

（3）顾客具有品牌忠诚度吗？

（4）他们的购买频率如何？

（5）客户是怎样决定购买的？

（6）产品适合客户偏好吗？

（7）产品是价格重要还是性能重要？

（8）产品有不同的客户群（区域）存在吗？区域之间的不同在哪里？区域之间的相似性在哪里？

（9）销售是复杂且长时间的，还是相对简单和直线型的？

（10）产品的成本较大还是较小？

客户资料可能包含实际的或潜在的客户列表。另外，如果有客户购买产品，此商业方案应该解释为什么此购买行为会发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 了解竞争对手的情况

值得注意的是，商业计划书应详尽地向投资人分析竞争对手的状况。风险投资者希望了解：谁是竞争者？其实力如何？有何优势，以及你自身有哪些优势？当考虑竞争者因素时，经营者应该记住两点：第一，他们绝不能假定竞争者不是威胁；第二，经营者需要确保他们对竞争者的分析和评估是综合的，同时也是真实的。仔细的经营者会收集很多竞争对手的资料。

创业者应充分掌握自己的潜在竞争者的优势和劣势，对主要竞争者的销售、收入、市场份额、目标客户群、分销渠道和别的相关特征等作出合理估计。尽量压缩这些细节，以使风险投资者能够坚持读下去。

5. 合理预测市场状况

当企业要开发一种新产品或向新的市场扩展时，首先要进行市场预测，如果预测的结果并不乐观，或者预测的可信度让人怀疑，那么投资者就要承担更大的风险，这对多数风险投资家来说都是不可接受的。

市场预测主要包括以下几个方面：市场是否存在对这种产品的需求？顾客的需求程度是否可以给企业带来所期望的利益？新的市场规模有多大，需求的未来发展趋向及其状态如何？本企业预计的市场占有率大概是多少？市场中主要的竞争者有哪些？是否存在有利于本企业产品的市场空当？本企业进入市场会引起竞争者怎样的反应？这些反应对企业会有什么影响？等等。

在商业计划书中，市场预测应包括以下内容：市场现状综述、竞争厂商概览、目标顾客和目标市场、本企业产品的市场地位、市场状况和特征等。

了解目标市场可以更科学地制定市场销售策略以及开发新产品或服务，还便于撰写商业计划书。只有对目标市场作出清晰的分析和预测，才能保证企业在激烈的市场竞争中长盛不衰，反之，则被淘汰出局。

企业对市场的预测应严密，在科学的市场调查的基础上，应尽量扩大收集信息的范围，采用科学的预测手段和方法。创业者应牢记，市场预测

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不是凭空想象出来的，对市场的错误认识是企业经营失败的最主要原因之一。因此，在撰写商业计划书和准备创业时，一定要对市场有一个清晰的认识。

营销策略

不能找到客户就不能生存是企业经营的最基本原则。拥有了优质的产品和良好的市场机遇，还需要一个切实可行的营销战略和实施计划来配合，营销战略应该讨论市场调研的结果和产品或服务的价值提议。其中对市场的敏锐洞察和深入了解是决定产品能否进入市场并获得成功的最重要的因素。商业计划书中这一部分内容的主要目的是使投资者确信这一市场是可以开发和渗透的。

在商业计划书中，营销策略是描述企业行销的计划以及销售战略，应包括市场机构和营销渠道的选择、营销队伍和管理、促销计划和广告策略、价格决策，这样才能保证最后的成功。

1. 选择市场机构和营销渠道

行销渠道和市场机构对许多刚起步的公司而言是成功的关键。通过既定的中间商来销售产品通常会比直销更实际，尽管中间商拿走了部分的利润，但是量的增长通常弥补了利润的损失。而在合适的区域设定市场机构对于货品供应、运输、物流调控以及市场需求量有重大的影响。在利用市场机构或其他渠道进行营销时，一定要调查清楚：

（1）产品通常怎样卖出去？

（2）用户通常怎样寻找和购买相似的产品？

（3）中间商的任务与职责是什么以及他们如何得到补偿？

（4）是什么需求刺激中间商推销新产品的？……

而对于市场机构的设立则需要考虑更多“人”的因素，市场机构面临的直接客户区域范围有多大？该市场机构的人员该如何配置？该市场机构针对的是哪一类目标客户？该市场机构所选用的主要营销渠道？市场机构

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

设立的数目、地理位置？这些市场机构设立的因素对于企业产品、服务影响也是不容忽视的。

2. 制定市场计划和销售策略

好的市场计划就是要能够接近顾客，激发顾客的购买欲望，能够最终把顾客的购买欲望变成购买现实。一旦定义你的目标市场之后，就要估计其规模和发展趋势，分析竞争对手的情况，探查市场和制定销售策略。投资者认为在进行市场渗透时应该把一个大市场进行区隔，有目的地制定市场销售策略。在设计市场策略时最好聘请市场顾问、广告代理人、公共关系顾问等方面的专家一同参与设计，他们可以根据专业方面的背景帮助你突出重点、提高效率。

在介绍市场计划时，你应该突出市场和销售并重的原则，清楚地阐述以下内容：

（1）如何让顾客知道你的产品或服务。

（2）产品或服务的价格优势。

（3）产品或服务的地点优势。

3. 管理营销队伍

营销队伍的管理就是在不断培养、提高营销人员素质的过程中，优化营销队伍结构，激励、引导营销人员，以较少的投入获得较大的推销业绩，积极认真地为企业收集有利于企业长远发展的市场信息，为营销决策提供依据。优秀的销售经理是有理想、有抱负、有能力、经验丰富、独立工作能力强的行业精英。身为管理者，如果不了解他们，与他们的理念、价值观分歧过大，就可能根本搞不清楚自己需要怎样的销售人才，或者招聘不到需要的销售人才，或者即使招聘到合适的销售人才，也因为其没有用武之地，发挥不出作用而最终挂印封金，悄然离去。因此创业者一定要善于管理营销队伍。

如何管理好营销队伍成为摆在所有企业总经理面前的一把双刃剑。它既是总经理职业生涯中的一次历练，又关乎企业的生命线。而管理营销队伍需要管理者明白营销队伍的规模有多大、如何监控管理营销队伍、业绩的指标如何设定、如何激励营销队伍等问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 设计促销计划和广告策略

促销就是营销者向消费者传递有关本企业及产品的各种信息，说服或吸引消费者购买其产品，以达到扩大销售量的目的。促销实质上是一种沟通活动，即营销者（信息提供者或发送者）发出作为刺激消费的各种信息，把信息传递到一个或更多的目标对象（即信息接收者，如听众、观众、读者、消费者或用户等），以影响其态度和行为。促销计划是配合营销策略，由直接销售人员面对终端客户执行的有助于产品或服务销售的活动计划。促销计划需要注意的要点包括：

（1）渠道要多样化、均匀化，以方便有购买冲动的消费者购买。

（2）能制造“新闻”宣传效应。

（3）利用广告。广告是十分有效的传播工具。但广告费用非常昂贵，判断其有效性也是非常困难的。在设计广告方案时，企业得考虑下列问题：广告对你成功的重要性有多大？广告的成本是多少？广告的信息是什么？如何评价你的广告有效性？广告将占营销百分比的多少？你的促销手段是什么？你的广告花费比竞争者的如何？你的产品服务策略是什么？为配合产品或服务的销售，广告是目前企业进行最多的推广活动，广告的投放与设计更会对产品的销售、企业形象的建立具有重大的影响，而广告策略更是如同骨架一样支撑着广告内容。

（4）价格决策。在一个不断扩大的市场，“以合理的价格卖优质产品”不是可采取的路线。在使投资者确信想法可行之后，经营者不应该告诉投资者产品的定价应该在竞争者之下。如果产品和商业方案所说的一样好，那么投资者就可能认为这是不良销售人员的信号，而只好采取定价策略。讨论价格，应该包括定价目标、政策和毛利。应该考虑下列问题：

定价战略是什么？价格（成本、投资回报、竞争、市场灵敏度）是怎么决定的？什么是各种品牌的利润率？广告成本和其他行销支出之后的定价是多少？你的价格与竞争者相比怎样？市场对任何差异反应灵敏吗？如果价格高，你能成功吗？如果价格低，是竞争力导致的价格下降吗？顾客需求、竞争需求和成本考虑是影响定价决策的主要方面。

（5）建立固定的老客户。对消耗性产品，坚定固定的长期顾客十分重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要。有了固定的长期顾客，第一可以建立一个固定的销售基础，保证他们能不断从你的企业购买产品或服务。企业对建立这种关系都非常重视，并且在不断创新巩固现有的客户群和扩大新的客户群。

企业在销售点频繁的促销活动，能迅速拉近消费者与产品的距离。现场促销往往气氛更热烈，带给人一种激动人心的感觉，消费者可以较快地认识产品，此手段与立体化的媒体遥相呼应，对产品促销十分有力。而在需要解决大量产品库存时，促销计划又能帮助产生一种销售浪潮增加库存流通量。

风险投资者将集中精力分析研究你的市场行销战略，他希望了解你的产品从生产现场到最终转到用户手中的全部过程。所以创业者在商业计划书中要详细分析产品的营销策略。

人力资源管理

企业管理的好坏以及团队执行的强弱，直接决定了企业经营风险的大小。高效的管理团队和良好的组织结构则是管理好企业的重要保证，因此风险投资家会特别注重对管理队伍的评估。一个好的策划和项目要想成功，必须有一个强有力的管理队伍去执行，队伍中的执行者应该集管理、技术、市场、财务等各方面的精英。

很多潜在投资者把管理团队视为一份商业计划书获得成功的最关键因素。风险投资者会仔细考察所投资企业的管理者队伍，这一管理队伍必须在技术发展、营销、销售、生产和财务等方面具备一定的经验和才能。

因此在撰写商业计划书时，创业者就要在人力资源管理上面多下工夫。认真评价企业内部的人事情况，分析优缺点，对企业主要领导人员更要突出描述他们的情况，向投资者显示企业内部有良好的组织结构。企业的运作机制可以充分发挥每个员工的积极性，特别是可以充分发挥领导班子成员集体的管理优势。

在准备有关企业管理部分的内容时，应该把重点集中在两个方面：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1. 介绍企业管理的主要领导人员的情况

你必须对公司的管理团队的主要情况作全面介绍，包括公司的主要股东及他们的股权结构，董事和其他一些高级职员，关键的雇员以及公司管理人员的职权分配和薪金状况。有时候介绍他们的详细经历和个人背景也是十分必要的。

企业最重要的人物就是企业的创始人，对于刚刚成立的公司更是如此。在公司刚刚创立时，创始人担任最高领导，负责日常的事务。投资者非常重视企业主要领导人的经历和能力，因此在商业计划书里要对企业董事会成员及业务经营的关键人物进行介绍。对管理层关键人物的介绍既不能夸张，也不要过于谦虚，要实事求是地对其以往业绩作出描述。

（1）董事与经理：最好列出所有董事会成员、高级经理人员及关键雇员名单，包括其姓名、职位和年龄。

（2）关键雇员：要求列出 3 名关键雇员并以简历形式对其进行简要介绍。在介绍的时候，将他们成功的经历、业绩、对企业的帮助向投资者解释清楚。

（3）管理层的忠诚度：企业家必须向风险投资人证明自己及其管理队伍的凝聚力和忠诚度。

（4）薪酬：这部分内容需要描述企业如何建立一套有效的奖励机制，通过报酬，福利或其他方式激励员工奋发向上。在介绍企业的报酬和奖励机制时，要充分体现按劳取酬的原则，向投资者显示企业的报酬和激励机制是一整套合理、公平的机制。在撰写这部分内容时，要选择重点简练介绍。

（5）股票期权：要求以表格形式列出所有目前尚未兑付的股票期权。对每一位享有股票期权的企业成员，均应列出其全部的期权数量、平均执行价格、已经兑付的期权数量和尚未兑付的期权数量，对于那些到目前尚未兑付的期权，还应说明理由。

（6）主要股东：投资商一般要了解董事会股东的组成和各自的投资比例情况。商业计划书可以通过表格列出董事会成员和他们在企业的投资情况，以及他们的专业背景。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（7）利益冲突：在管理层描述中再次提到利益冲突这个问题主要是为了使关联交易得到充分的披露。企业家应该对发生在管理层成员与本企业之间的交易进行说明，如某一个董事可能为企业提供服务，反过来也可能从企业获得部分股票或股票期权或其他形式的报酬。

（8）顾问委员会：有许多专业人士如律师、财务顾问、管理顾问、市场销售顾问、设计顾问、产业专家等为企业的发展提供许多有价值的服务。这些人具有专业知识，对企业的发展发挥着重要的作用。商业计划书中应该对这些对企业有特殊价值的人员作一个简短的介绍，重点介绍他们对企业的作用。企业可以设立顾问委员会，利用这些人的知识和技能，顾问委员会可以起到相当于董事会的作用。

2. 说明企业的管理结构和管理风格

企业的组织结构和管理风格决定企业每日的工作环境和企业的未来。需要从风险投资公司寻找资金的企业有必要对自己的组织结构和管理结构，如机构设置、人员设置、员工职责等方面进行重新审查，检查企业是否达到了最佳运转状态。

在讨论管理结构和管理风格时，撰写者应该侧重于如何管理企业、如何做决定、权力如何使用等。同时还要介绍如何创造良好的企业文化、想让员工对企业有什么样的感觉、当企业制定目标或政策时员工有什么反应等。

（1）管理结构：在商业计划书中需要用一定的笔墨介绍企业如何发挥人力资源的优势。在检查组织机构时，企业的领导人通常按照正式的组织结构关系决定如何管理员工，如何确定每个人的工作职能。在检查组织机构时需要考虑以下一些问题：责任应该如何划分？经理有哪些职责和权限？哪些经理应该负责哪些员工？产品或服务是通过生产线还是团队作业完成，是每个员工负责一部分工作，还是一组员工负责许多工作等。

（2）管理风格：企业的管理风格应该加强企业文化。在评价企业的管理风格时，创业者应该考虑以下几个方面：管理风格是否适应本企业的文化？主要员工的个人特点如何补充管理风格或与管理风格形成反差？在员工中间如何建立团队精神等。在评价企业的管理风格时，应该反映出企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的员工和顾客对企业的看法。

当然，企业的管理人员应该是互补型的，而且必须具有团队精神，这是投资者非常看重的。因此，一个企业必须要具备负责产品设计与开发、市场营销、生产作业管理、企业理财等方面的专门人才，也需要拥有统筹管理、综合协调、战略规划的管理人才。

生产运营管理

良好的企业经营是企业取得成功的关键，良好的企业经营使企业可以在激烈的市场竞争中常胜不衰，可以克服企业发展中经常遇到的问题。商业计划书的这部分，重点是描述企业的日常经营情况。突出描写企业如何用理论与实践相结合的原则经营。这部分内容在商业计划书中要非常具体而实际。包括如何进行设备管理、库存管理，如何进行设备更新等内容。

企业经营部分的描述应该包括以下内容：

1. 设备本身的情况

从组建公司开始，购买或租赁办公室、厂房、仓库，招聘员工，购买设备、采购原材料到生产产品，这些与生产相关的决策都要在总资本相同的情况下以生产利润最大化为目标；技术投入和研发投入，基于生产产品档次的整体决策，和市场销售策略息息相关。在商业计划书里，只需要检查那些企业生产最重要的设备，给予描述即可，重点放在那些对你的企业最有利的方面。

（1）地点。关于企业的地点，要介绍与生产和销售有关的任何地点，包括企业总部所在地、零售店的地点、分支机构所在地、销售中心等，还需要介绍任何可移动的设施。同时还要介绍相关地点面积的大小，包括各种场地的面积。在选择地点之前应该先作一下市场调查，选定一个最适合你的目标市场的地点。

（2）设施改造和维护。在商业计划书中还要描述有关设施改造的情况，以及现有设施在将来是否需要改造或更新。如需要改造或更新，还要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

写明由谁来支付这些费用、支付的方式等。费用方面要包括气、水、电等的价格，以及是否随季节或生产量的高低而变化等情况。对那些采用节能设备的企业要特别突出自己企业使用节能设备的情况，强调自己企业的优越性。

（3）租赁。介绍租赁时要描述租期的时间和方式，以及付款方式。

2. 生产部分

无论是什么行业，每个企业都有生产过程。在介绍有关生产这部分内容时，重点介绍企业如何组织和开发生产力。生产管理包括购买设备、原材料采购、购买技术、研发技术、产品包装、产品生产等方面。生产设备是经营的重要环节，设备属性包括价格、面积、产能、人员、生产产品等。生产设备决定每个季度最大生产能力，经营者可以根据自己的经营计划购买多套设备，购买什么样的生产设备与厂房、仓库、员工等信息有关。在购买技术和研发技术方面投入多少，以及选择什么样的产品包装决定产品品质，而产品品质在与渠道合作以及招投标时作为一个影响参数。

生产部分主要应该包括以下内容：

（1）设备和办公用品。在商业计划书中还要列出企业的主要设备和设施，包括生产设备、交通工具、厂房设施、商店设施、办公用品等，还要写明是否租赁、是否分期付款等。描述设备和设施的状况及其是否可以继续使用，或需要技术改造，或需要维修，如果需要更新，需要写上预定时间。

（2）劳动力。如企业需要什么样的员工？需要多少？企业如何使用这些员工？上级主管的命令如何传达到员工？命令传达途径如何？是否雇用临时劳动力？

（3）生产率。生产率是衡量企业为了生产某一产品或服务需要的时间和人数的指标。税率与企业的利润直接相关。如果你可以在短时间内生产更多的产品或服务，那么你花在工资、机器设备和厂房设施上的每一元钱可以创造出更多的利润。在商业计划书中要介绍你们采用什么办法来提高效率而又不降低产品和服务的质量。

（4）质量控制。企业采用质量控制就是要确保每一项产品或服务都保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持在相同的标准。包括定期常规检查整个生产过程、对产品随机取样进行抽查、对员工进行质量管理方面的培训和奖励项目、进行顾客意见调查等。

（5）生产能力。生产能力反映的是就企业目前设施、设备和员工的情况而言可以生产多少产品或服务的能力。如果你有多余的生产能力，说明利用现在的设施、设备和员工，你有能力生产出多于现在销售量的产品或服务。多余的生产能力代表对现有的设施、设备和员工的一种浪费，说明你花了多余的钱购置设备和雇用员工，但是这部分多余的能力并不生产任何产品或服务。

在商业计划书中需要提到企业能不能找到什么办法利用或减少这些多余的生产能力。如果接近或达到最大生产能力，则需要阐述企业准备如何扩大生产能力，以保证企业的可持续发展。

3. 库存控制

建立一套库存控制系统，增加从销售到生产，再到采购等环节之间的信息流动。这种信息流动可以减少主观猜测成分，可以知道每日的销售情况，通过信息流动使库存保持在合理的水平。由于计算机技术的广泛应用，许多企业已经或正在实施零库存计划。

4. 供应和销售

几乎每个企业都存在供销情况。企业依靠的供应商和企业自身的销售方法是决定企业是否可以健康发展的基本条件。企业应该尽量与他们搞好关系，建立一种战略伙伴关系，让他们觉得你们在商场中是可以双赢的伙伴关系，而不仅仅是单纯的买卖关系。几方之间应该共同研究解决付款方式，增进交流，减轻彼此的压力。

5. 研究和开发

一个企业必须不断创新才能发展。企业要持续树立站在创新顶峰的经营思想，无论以什么样的形式，企业应该永远把研究和开发放在企业经营的重要位置上。企业应该不断检查计划，了解市场变化，特别应该注意那些可以影响你的产品、服务和价格的各种因素的变化。企业的主要领导人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一定要重视研究和开发，并且要有主要领导人亲自负责新产品的研究和开发。

商业计划书中的生产运营部分还要回答以下问题：

①生产制造水平是如何决定和调整的?

②生产制造安排是否最有效地使用了产能?

③库存水平是如何控制的?

④库存运输的总成本是多少?

⑤任何预期的供应有问题吗?

⑥什么是安全的库存政策?

⑦什么时候扩大生产制造计划?

⑧为了增加有效性和产品质量，应该采取哪些行动?

企业运营过程很复杂，经营的过程就是决策的过程，也是资本分配和调度的过程。资本的分配以市场为目标，以最大资本回报率为原则，技术、产品、信用、人力是运营的必备要素。企业管理人员不仅具有执行能力，更重要的是具有做出决策的能力。各个细小的决策影响大决策的成功与失败。

财务分析

财务管理是企业管理的关键。因此财务方案也成为商业计划书中极其重要的一部分，其分析的目的就是给投资者一个财务可行性时间表。

财务分析是以会计核算和报表资料及其他相关资料为依据，采用一系列专门的分析技术和方法，对企业等经济组织过去和现在有关融资活动、投资活动、经营活动、分配活动的赢利能力、营运能力、偿债能力和增长能力状况等进行分析与评价的经济管理活动。

流动资金是企业的生命线，因此企业在初创或扩张时，对流动资金需要有预先周详的计划和进行过程中的严格控制；损益表反映的是企业的赢利状况，它是企业在一段时间运作后的经营结果，资产负债表则反映在某一时刻的企业状况，投资者可以用资产负债表中的数据得到的比率指标来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



衡量企业的经营状况以及可能的投资回报率。它是为企业的投资者、债权人、经营者及其他关心企业的组织或个人了解企业过去、评价企业现状、预测企业未来做出正确决策提供准确的信息或依据的经济应用学科。

编写财务分析资料将花费相当多的时间和精力。财务分析应该包括以下两方面的内容：

1. 过去3年的财务数据

公司过去的经营成果对风险投资者有重要的参考价值，因此，企业家应该提供在过去的3年中公司的经营状况和财务状况，主要提供过去3年的现金流量表、资产负债表和损益表以及每年度的财务总结报告书。

分析包括：财务数据预测（销售收入、成本费用、薪金水平、固定资产明细表以及资产负债表和利润及分配明细表），财务指标分析（反映财务赢利能力的指标：财务内部收益率，投资回报率、财务净现值，投资利润率、投资利税率，资本金利润率），以及不确定性分析、盈亏平衡分析、敏感性分析等。

进行具体分析时，以动态分析为主，提供财务收益率、贷款偿还期、投资回收期、投资利润率和利税率、财务净现值等指标，也要进行不确定性分析：主要进行盈亏平衡分析和敏感性分析，对项目的抗风险能力作出判断。

2. 今后3年的财务预测

主要根据你的经营计划、市场计划的各项分析和预测，在全面评估市场信息和公司财务环境系统的情况下，提供未来3年的预计资产负债率、损益表以及现金流量表。创业企业应详尽描述投资后3～5年内企业的销售数量，销售额、毛利、成长率、投资报酬率预估及计算依据。

财务预测必须与公司的历史业绩和发展趋势相一致，也应该与商业计划书中其他部分的讨论结果相一致。注意，预测必须科学，因此，要将预测的依据、预测的方法等一并展示，这样才能增加你预测的可信度。

财务规划一般要对商业计划书的条件进行假设并需要回答下列问题：

①公司业务开展得怎么样了？

②净利润是多少？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

③投资回报率是多少?

④资产周期是多少?有何趋势?

⑤权益比是多少?

⑥财务杠杆作用如何?

⑦税收对公司有何影响?

⑧为了保护收入，公司作出了哪些努力?

⑨预计的资产负债表、损益表是什么?

⑩现金收支分析，资金的来源和使用?

可以这样说，一份商业计划书概括地提出了在融资过程中风险企业家需做的事情，而财务规划则是对商业计划书的支持和说明。因此，一份好的财务规划对评估风险企业所需的资金数量、提高风险企业取得资金的可能性是十分关键的。

你还应该考虑投资者需要的投资回报率和他们的收回战略。融资需求及相关表述主要是向风险投资者就融资方式和相关问题作出说明。在商业计划书中应充分说明为实现公司商业计划所需要的资金额、资金需求的时间性;资金用途（详细说明资金用途，并列表说明)，融资方案：资金的其他来源，如银行贷款等，投资者介入公司管理的程度说明：投资回报与退出机制。

对于着眼于一项新技术或创新产品的创业企业来说，在作财务预测的时候，它要自己预测所进入市场的成长速度和可能获得的纯利，并把它的设想、管理队伍和财务模型推销给投资者。而准备进入一个已有市场的风险企业则可以很容易地说明整个市场的规模和改进方式。风险企业可以在获得目标市场信息的基础上，对企业头一年的销售规模进行规划。

企业的财务规划应保证和商业计划书的假设相一致。事实上，财务规划和企业的生产计划、人力资源计划、营销计划等都是密不可分的。如果财务规划准备得不好，会给投资者以企业管理人员缺乏经验的印象，从而会降低风险企业的评估价值，同时也会增加企业的经营风险，那么如何制订好财务规划呢?这首先要取决于风险企业的远景规划是为一个新市场创造一个新产品，还是进入一个财务信息较多的已有市场。

因此企业应该建立一种固定的程序，确保可以快速和准确地控制财务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信息。账单要尽快寄出，对欠款和呆账要建立追踪系统，应该可以很容易地查找付账记录，并且把财务记录定期上交给企业主要领导人，需要及时让企业的决策人了解公司的财务状况，建立可以随时查询销售和开支等方面信息的系统，而不能仅仅依靠每月的报表。

企业还应该建立一个财务管理系统，作为常规信息资源和反馈资源，尽可能把整个信息管理系统建立成精简高效的管理系统。企业要有一套由专人负责的财务管理系统。每个人都十分清楚地了解自己的职责和权力，在发生问题时，可以很快地发现问题和解决问题。

风险管理

任何企业经营都存在风险，没有风险的经营是不存在的。比尔·盖茨曾警告微软员工，微软虽然已经是世界上最大的软件公司，但是微软距离破产只有 70 天。比尔·盖茨以此警示风险时时存在。

虽然每一份商业计划书都会对项目的方方面面作出一番美好的规划，但是作为风险投资一方，面对一个项目，不确定性因素太多。尽管风险投资的高风险是大家所公认的，但是风险投资者仍然想尽可能多地弄清风险企业可能面临的风险，以及风险的大小程度、创业者将采取何种措施来降低或者防范风险、增加收益等。因此，投资者可能会向创业者或企业家提出一系列的问题，而风险分析就是说明企业面临的各种潜在风险，向投资人展示针对风险的规避措施。

在投资风险分析中应包括资源风险、生产和市场不确定性风险、研发风险、成本控制风险、政策风险、财务和管理风险、破产风险等。企业家要描述的是风险投资人投资本企业将要面临的主要风险，所有的风险都要一一列出，这部分要包括的内容如下：

1. 经营期限短

如果企业刚刚成立，或者才组建不久，经营期限短将是双方要讨论的主要风险问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 市场不确定因素

与销售有关的市场不确定因素也要在商业计划书中描述。

3. 管理经验不足

如果管理人员很年轻或是这个行业的新手，企业家也要在商业计划书中阐述一下此问题。

4. 资源不足

如果企业没有按计划进行业务活动，那么公司可能会缺乏足够的资源来维持长久经营，这是一个要提及的潜在风险。

5. 生产不确定因素

对任何存在的生产不确定因素都要进行描述。例如，一种模型从未在生产线上建立过，那么，能否建立这种模型就是一种不确定因素。

6. 清偿能力

对于公司是否有足够的清偿能力，企业家在商业计划书中也要作一下分析。因为风险投资人想要知道，如果企业遇上麻烦而不得不清盘，那么他的投资能收回多少。

7. 对企业核心人物的依赖

企业家要以书面形式，或直接向风险投资人解释任何一个企业核心人物离开会给企业带来什么影响：谁会接管此人的位置？如果是企业“一把手”离开，谁来领导公司？如果在商业计划书中你没有把这个问题写进去，你可以预估到风险投资人的提问：如果明天你突然离开，会对企业有什么影响？一些企业家会写好一个针对公司的“遗嘱”，在其中说明如果他们离开，企业该做些什么。

8. 可能出问题的地方

风险投资人往往希望你站在他们的角度，以投资者的身份来看待企业的经营情况。他希望你指出什么地方可能出问题，风险投资人的投资如何避免遭到损失。换句话说，风险投资人想要你客观地分析本企业的经营状况，指出可能出问题的地方，并且说明如何解决问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9. 其他

你要提及的风险还应包括财政储备、市场份额占有率低、经济管制或其他政府设立的规章制度、非投资股东对企业的控制以及欠发红利等。如果这些情况存在，你就应该在商业计划书中提及，不要等到风险投资人提出这些问题。

对风险的评估要写得切合实际、合情合理、不愠不火。风险因素涉及地理、时间、政策、社会环境、某些不可预见的情况等，因此企业要客观评估这些风险，并阐述企业针对可能出现的风险将会采取什么样的措施，化险为夷。

对投资人而言，风险并不可怕，可怕的是那些对于风险盲目乐观或根本无视风险存在的创业者。所以，创业者应该慎重对待企业所面临的风险，并对可预见的风险提出相应的控制措施。创业者千万不要为了增大获得投资的机会而人为缩小、隐瞒风险因素，这将只会令风险投资者对你产生不信任。这样做对于你的融资没有任何帮助。实事求是、诚实坦白的品质才是风险投资者所赞赏的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节　让你的商业计划书更加引人注目

重视商业计划书的包装

投资人对企业和其领导者的第一印象就是商业计划书的包装了。由于风险投资者一年差不多要看超过 1 000 份的商业计划书，所以创业者可能花了很长时间完成的商业计划书，投资人和借款人可能只会花不到 5 分钟就决定是否批准你的申请。如果你不能在这关键的 5 分钟之内给他们留下积极的印象，你的申请就会被驳回。只有通过了最初的粗略审查，你的商业计划书才可能入围，进行被仔细研究。

投资者在看商业计划书时，往往在寻找公司的领导人对自己的财产能够认真对待的迹象，同样也在找寻他们重视这次投资活动的征兆。也就是说，形式与内容同等重要。投资者懂得完美的形式将反映优质的内容，反之亦然。

商业计划书一般都有相对固定的格式，它几乎包括反映投资者所有感兴趣的内容，从企业成长经历、管理团队、产品服务、市场、营销、股权结构、组织人事、财务、运营到融资方案等。但是国内一些企业只是写 2～3 页简短的可行性报告，或集中在技术工艺可行性而忽视市场与商业操作，这样是不能吸引外国投资者的“眼球”的。只有内容翔实、数据丰富、体系完整、装订精致的商业计划书才能吸引国外的投资者，让他们看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

懂你的项目商业运作计划。

史密斯商学院丁曼创业中心主任埃皮森提醒创业者，从整体而言，做商业计划书时要注意以下几个方面：

（1）商业计划书一定要撰写得简明扼要，创业者最好在10分钟内向风险投资者完整地表达与企业相关的内容。

（2）商业计划书不要过于强调技术。风险投资者不是技术专家，技术只是创业的一个方面，风险投资者更关心的是你怎样将你的技术卖出去，也就是企业的商业模式。

（3）商业计划书要体现团队和人的价值。团队的素质高低往往是影响创业能否成功的关键，因而也成为风险投资家最看重的因素之一，计划书仅仅意味着开始。

（4）创业是一个磨砺心智的过程。创业者一定不要过于急切，在被风险投资者挑选的同时，创业者也要慎重选择风险投资人，做一个有耐心的创业者。

（5）在风险投资者眼中中，已经建立的企业优于只有计划书的企业，已经成长起来的企业又优于非常小的企业，太小的企业风险投资者一般不感兴趣，除非你的计划特别诱人，有巨大的市场潜力。

成千上万的商业计划书在风险投资者手中竞争，而具体到商业计划书的包装而言，包装恰恰是将风险投资者引向计划书的第一步。如果你撰写了一份完美的计划书，但由于质量不好、外观欠佳，就会给投资者留下非常不好的印象，甚至会被搁置一旁。商业计划书要注意包装，包装有两个层次：第一，从章节、段落的区分上要层次清晰、主次分明，让读者能一下子抓住文章的重点，理清头绪；第二，从外表上要装订整齐、制作精美，让人赏心悦目，爱不释手。具体表现为：

1. 封面和扉页

一个好的封面会使阅读者产生最初的好感，形成良好的第一印象，因此封面的设计要有审美性和艺术性，具有与众不同的独特性。如果可能，计划书封面的色彩应醒目，封面纸应坚挺，这样必然会引人注意。

在封面上，应该印有公司的名称、地址、电话和商业计划书发行的年、月、日等。对公司有兴趣的投资者非常希望能够在商业计划书中方便地看到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司的联系方式，以便在适合的时候索取更多的信息，或表达自己对公司本身或计划书某些方面的兴趣，有联系方式的话，方便风险投资家的回访。

在书前的封面部分，应该有一页精心设计的扉页。在这一页里，封面上的信息会重复出现，“印数”印在页上角或页下角，用来记录复印在外的副本的数量（通常不超过 20 本）。它不仅能帮助创业者了解计划书的发行量，而且还可以给创业者造成一种心理上的优势。毕竟没有一个投资者愿意这么想：未来的投资活动实际上早已过时。

在扉页之后，紧接着的两页应用于简明扼要地介绍下列内容：公司的现状；所提供的产品或服务；对消费者的福利；财务预测；3～7 年后的投资目标；所需融资的数量；如何使投资者受益。

2. 打印稿

商业计划书必须打印成正规的计划书文本，创业者不要把计划书的手稿直接送交风险投资者。打印稿要文本工整、字迹清楚、漂亮，每页预留边缘，以便读者批注，纸张质量要好，不可有油污和破损，且每页要有清楚的标记。

有时，为了醒目也可选用彩色纸张，但不宜给对方留下刺激性的视觉印象，因此，选择色彩要慎重，最好在页头、页尾或背面采用，不宜整页均为彩色。

3. 文字风格

通常风险投资者会快速处理你的商业计划书，因此易读和简洁是对文字的基本要求，以便投资者在最短的时间内获得最大的信息量。

商业计划书原件和复印件的文字均应采用较深且醒目的颜色，除非必要，否则不宜采用手写体。

4. 图表和图形

在计划书中，如果必要的话，可增加一些图表或图形来直接说明。一般来说，应该采用高品质的图表和图形。但是需要注意，条形图不及表格的效率高，此外，也可采用部分产品图片和说明书，但只能作为计划书的附件，且必须保证附件的质量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 剪报

剪报不是计划书必不可少的内容。如果有高水准的关于公司的报纸文章，可能会引起风险投资者的兴趣。但是必须保证剪报的质量，剪报要少而精。

6. 装订

目前，有多种装订计划书的方式。如果计划书不是很长，则可将全部计划书装订成一册，否则，应分册装订。从技术上讲，分册装订有 3 种形式，一是环式装订，二是专业性装订，三是文件夹装订。在风险投资者看来，首先喜欢专业性装订，其次是文件夹装订，不喜欢环式装订，主要是因为其不便存档。事实上，只要装订效果理想，采用何种装订形式是无关紧要的。

专业性装订是指采用专用装备进行的装订，主要包括用机械手把纸推齐、压牢、切纸、装订、封装等若干环节。如果手头没有这种专用工具，也可购买某些简易工具，只要利用得恰到好处，也可收到理想效果。

潜在投资者还希望计划书达到以下要求：看上去精致，但不要过于奢华；厚度适中，既清晰又简洁地提前介绍公司业务的各个方面；不会出现拙劣的语法、打印和拼写错误。因此商业计划书制定出来，一定要请专业人士审阅，确保无误后，再交给风险投资者。

认真评估你的商业计划

一份好的商业计划是所有投资人共同追求的目标。潜在投资者在决定对拟建项目进行投资之前，必须对商业计划书进行全面、系统、科学、严谨的审查评估。因此，商业计划书的内容与格式是否能够顺利通过评估，是获得投资的关键所在。

商业计划要经得起评估。评估的关键是要判断拟建项目及其所依托的企业是否处于适当的发展阶段、是否存在良好的市场机会、是否拥有满意的强大的管理团队以及能否制定和实施一套稳健的商业计划。因此创业者在完成商业计划书的时候，一定要认真评估商业计划的可行性和有效性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 评估商业计划书的格式和大体框架

评估商业计划书的格式和大体框架，一般应从以下 3 个方面进行：

（1）编写格式是否规范，是否包含足够的信息。

（2）是否对项目可能面临的各种风险因素及项目的可行性进行全面、系统、深入的研究。

（3）数据的真实性和分析的逻辑性。要评估商业计划书中采用的数据是否真实可靠、市场分析预测结果是否令人信服、财务分析的方法是否恰当、结论是否可信、各种逻辑推理是否合理。

2. 评估项目所属的发展阶段

通过对项目所属阶段的评估，可以判断投资时机是否恰当。对于风险投资而言，种子期（研发阶段）、成长期（中试阶段）为最佳投资期；对于产业投资而言，推广期（批量生产）、成熟期（进入市场）应为最佳投资期。

3. 评估产品或服务

这部分内容包括评估产品或服务能为客户创造何种服务和市场价值，产品或服务是否有市场吸引力，消费者是否接受，评估客户的需求和产品的定位情况等。

4. 评估项目所属行业和市场机会

评估所属行业的产品利润、销售量；评估行业竞争对手情况；评估公司对目标市场的界定；评估市场机会以及与竞争对手的比较情况，占市场份额、竞争优势和竞争劣势等；预测市场规模；确定公司是否清晰界定目标市场和要满足的客户需要？目标客户群有多大？目标市场的增长速度有多快？评估市场销售有无行业管制，进入该行业的技术壁垒、贸易壁垒、政策限制等因素，企业产品进入市场的难度等。

5. 评估管理团队

重点评估董事长、总经理、首席执行官以及技术开发、市场营销、财务管理等关键职位是否已有能够胜任的人选，确定下管理团队的最终组建方案。

评估关键职位负责人的技能和经验，分析其担任过的高级管理职位或其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他成功业绩。如负责运营的副总裁应有在相关领域一流企业的工作经历，具备丰富的经营管理经验，有制订营销计划、设定目标客户及客户关系管理等经验；财务总监应具备银行金融、财务控制等方面的工作经验；负责业务发展的副总裁应有相关领域的重要关系网及业务拓展的成功经验；首席技术官应对项目核心技术有深刻的了解、掌握技术诀窍等。评估企业管理团队是否具备营销、金融、技术和战略等方面的管理能力，评估管理团队的凝聚力。一旦有关键人员离职，应该用何种方式来弥补公司的损失。

6. 评估业务模型

确定企业的经营模式、企业目标，并重点评估业务模型的选择情况、所确定的经营模式及企业赢利目标；分析业务模型的潜在回报是否有吸引力；评估项目的收入来源以及影响成功的关键因素；对拟建项目的财务计划进行详细评估，包括投资总额及其构成、项目建设期及投资进度计划、收入及成本费用预测的依据、盈亏平衡和利润等。

7. 评估技术及研发阶段

评估所采用技术的成熟程度，是否经过中试阶段，与同类技术相比所具有的领先地位，评估拟建项目的主要创新点，分析向消费者提供比市场上现有产品功能更强的产品或服务的途径和方式。评估所需资源的可获得性，能否控制非已所有的资源。

8. 评估财务状况

投资者需要创业者提供一个详细的、有效的财务计划，详细列举项目的投资总额和每个项目需要投入的费用。因此需要评估该项目的市场投资规模、投资回报率是多少，评估投资人所承担的风险能否与所获得的回报相匹配，股权结构安排是否合理，投资人的退出机制及撤资方式是否可行。

9. 评估商业计划执行的可信度

一个可以执行的计划方案要求商业计划书的相关部分结构清晰、目标明确、计划合理、数据翔实，并能确保该计划书能够作为未来企业推进拟建项目的行动指南，并予以贯彻实施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经过慎重的商业计划书评估，企业可以发现自己的优势、劣势、面对的机会和威胁，从而不断地完善商业计划，为成功融资打下基础。

商业计划书的演讲

当创业者向投资者介绍自己的商业计划书时，首先需要考虑的是如何着手准备这项任务，以及如何进行一次精彩的商业计划书演讲，怎样通过演讲的方式，将计划书的内容展示给投资者，以及怎样与演讲对象进行互动。

在作演讲的时候，演讲人的动作、表情、语言以及幻灯片的制作水平等，都将直接影响风险投资者对创业者的评价。同样，当创业者向别人推荐你的计划时，你的观众不仅仅只关注你的计划书，他们同样关注你和你的团队。所以，如何有效地准备和进行商务演讲至关重要。

1. 演讲的准备

演讲前，创业者一定要尽可能多地搜集听众的信息，掌握这些信息之所以重要是基于以下两点：

第一，如果你可以把自己正在演讲的这项商业计划和与考官有关的一些活动联系起来的话，考官会感受到支持你的计划带来的更多益处。

第二，掌握相关信息是为了找到与这些决策人之间的个人联系。任何蛛丝马迹的联系，都能够帮助创业者展开话题，尽快和风险投资者建立关系。当然，创业者必须在演讲中采用合适的方式来建立这种关系，或在演讲开始前的日常交谈或在演讲之后提及。只要你表现得真诚，他们会把你这样不辞辛苦地“攀关系”看做对他们的一种赞美。

获取信息有很多的渠道，基本上所有的风险投资公司都有自己的网站，网站上会列有公司曾经投资的企业和合作伙伴，通过网络搜索和仔细调查也很容易找到有关风险投资公司的背景信息。同时，为了使你的商业计划书被投资者选中，了解考官的姓名及其背景资料将变得十分必要。

在演讲的时候还要严格控制时间。一般来说，一次演讲的时间往往只有 10 分钟，即使是预约的投资者见面，其时间也不会超过 20 分钟。当然，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资者是绝不会根据这 10 分钟来确定投资的，如果真的感兴趣，他们会在后面进行深入的大量的探讨，会投入几天甚至几个月的时间。演讲的 10 分钟除了简要了解项目之外，还会看创业者是否有值得投资的潜力、是否是经过训练的。如果投资人告诉你拥有一个小时的发言时间，但最后半小时是用来接受提问的，你就必须在 30 分钟内结束演讲，不能延时。

为了保证演讲的效果，反复练习演讲也同样重要。许多有经验的创业者在同事和其他观众面前反复练习，以期准确控制演讲时间和获得大家的有用的反馈。观摩别人的演讲也是个好办法，从中能总结出一些成功和失败的经验。在许多领域都有商业计划书竞赛，如果条件允许最好能亲临比赛现场。在演讲前，创业者还要尽可能多地了解演讲场地的情况。如果要在一个大会议厅里演讲，幻灯片的字体就要相应地调整得大一些。而如果场地较小，则不需要做过多的调整。

2. 开始演讲

在进行演讲之前，还要确定由谁来完成演讲。如果你是单独创业，很显然演讲将由你独自完成。如果你们是一个团队，就必须决定到底有多少成员参与演讲，这个问题需要你有一定的决断力。充分的理由证明可以让更多的团队成员参与进来。

演讲的效果与团队的协作能力有关。如果整个团队都参与了演讲并且进展十分顺利，说明你们这个团队成员之间合作良好，没有任何一个人因作用过于重要而成为焦点。这样可以激起听众的兴趣与注意力，使得演讲节奏变化有致，也使得听众对每一个参与演讲的人都有所了解。

在演讲的时候，演讲人还要抓住演讲的重点。因为时间有限，演讲者又要尽可能地全面阐释商业计划书，因此演讲者必须有的放矢，尽量将重点展现给投资者。

保持精彩演讲最重要的一点，就是使演讲生动有趣、充满激情。一个枯燥乏味的演讲，一般没有人愿意听，所以即使是再有潜力的投资项目，也很容易丧失融资成功的机会。演讲者可以通过一些小技巧，如与观众互动、保持幽默、通过一些肢体语言等吸引观众的注意。

麻省理工学院作过的一项权威调查验证了这些技巧的有效性。根据那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项调查，沟通涉及 3 个层面，视觉（身体语言）占 55%，声音（语音语调）占 35%，口头表达（用语用词）占 7%，还有一些其他技巧能更好地帮助演讲者与观众进行沟通。如在演讲中通过观众提问而有意停顿、或提高你的声调、使用丰富的表情来吸引观众的注意。

演讲幻灯片的制作有不少经验。一些专家建议在制作幻灯片时可以遵循6—6—6 法则，即每行不要超过 6 个单词，每页不超过 6 行，连续 6 张纯文字幻灯片之后需要一个视觉停顿（采用带有图、表、插图的幻灯片）。演讲者必须审时度势，适应不同的需要。太过花哨的点缀也会使幻灯片显得过于烦琐过于密集，如戴尔波特最先提出的“致命幻灯片”、“幻灯片毒药”。一场 20～30 分钟的演讲最多不超过 12 张幻灯片，6—6—6 法则也是不错的参考。

创业者有了好的想法和思路，会去向投资者寻求支持，但是创业者一定要清醒地认识到，投资者投资的目的不是帮助你实现梦想、施展才华，而是投资者自身的回报。所以在提出策划书时都要围绕着投资回报展开重点叙述，要让投资者看到可能的回报，也要让投资者看到我们对投资者回报的重视。

3. 演讲的内容

演讲的内容是一次精彩的商业计划书演讲的一个决定因素。如果演讲的内容考虑欠妥或是遗失了一些关键要点，那么创业者的演讲将很难取得成功。

创业者在创业阶段都是热血沸腾的，对自己的项目充满了热情，尤其是对自己的技术优势感到非常自信。而且，他们也很希望别人能够理解自己的技术，这也是某种换位思考的做法，本来是好事，但是由于对投资者的经验和考虑方法缺乏了解，所以导致这种“换位思考”没有换对位置。所以创业者必须预先确定观众关心的敏感问题，然后依此组织演讲内容。对于风险投资者来说，他们关注的是企业的发展速度及预期收益率，而对于银行家来说，他们关注的往往是企业的现金流是否可以预测以及如何最大限度地降低风险。

许多商务演讲的专家学者都给出过一些商业计划书演讲的模板。这些模板清楚地说明了幻灯片的数目、顺序以及每页所涵盖的内容。虽然在不同的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

演讲者之间可能有所差异，但一场20～30分钟的商业计划书演讲应包含的内容大体上并无二致。接下来的演示是集合不同方法的一个公用范例，你必须根据你计划书的内容和你要演讲的观众进行调整，采用合适的方法。显然，你不可能在一份25～35页的商业计划书或一场20～30分钟的演讲中传递所有的信息。所以，你必须把重点放在观众认为最重要的部分。

一些日常接触许多创业者以及他们的商业计划书和演示的风险投资者，建议在准备商业计划书PPT的时候应该遵循10/20/30法则。具体而言就是：商业计划书PPT不超过10页，演讲商业计划书PPT时间不超过20分钟，演示商业计划书PPT使用的字体的字号应不小于30号。

10页：不要用很多的内容来使你的商业计划书PPT显得很充实，10页足矣，太多的内容容易让人无法记住重点。而如果你是写给风险投资者，建议可以写10个要点，即问题、你的解决方案、商业模式、关键技术、市场推广计划、竞争、团队、业务预测及里程碑、现状及时间表、总结。

20分钟：虽然创业者可能有1个小时的时间，但安装投影可能就需要很长时间，而观众又可能会迟到，可能会早退，何况与听众的互动与问答时间非常重要，所以只说20分钟是个明智的选择，而且听众往往对于超过20分钟的商业计划书PPT演讲会分心和感到厌倦。

30号字：选用30号字的话，在一页商业计划书PPT里可放不下多少字。不过使用大字体写更少的内容除了能够让听众看得更清晰之外，更能够让你认真思考自己需要写出来的主要观点是什么，并能够更好地围绕这个关键点进行阐述和解释。

其实这个法则用一个词来概括就是“简洁”，只是大多数的人都会觉得写得越多，内容越丰富，看起来就越有力。因此，在演讲的时候可以将更丰富的数据、论据等内容作为商业计划书PPT的附件，而让正文变得直接和简洁。

在演讲的时候，想必你的听众已经人手一份你的商业计划书了，如果你不确定，演讲时多带几份计划书备用。这在参加商业计划书竞标时尤为重要，也许有些观众是初次听你的计划，很想看看整份计划书的内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Chapter 4

第四章

创业者如何破除融资困局

资金是企业的血脉。创办企业,如果没有启动资金,一切将无从谈起。企业的创立、生存和发展,必须以一次次融资、投资、再融资为前提。融资能力考验着创业者的智慧和水平。利用各种手段,破除融资困局,企业才能持续发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节　了解创业融资

创业前都需要做哪些资金准备

对于开创企业的人来说，你拥有的资金越多，可选择的余地就越大，成功的机会也就越多。因此，创业前一定要有必要的启动资金。

1. 准备一笔启动资金

如果没有资金，一切将无从谈起。资金的来源可以通过各种渠道筹划，如自有资金、集资、贷款以及与别人合伙等。启动资金越充足越好。这是因为经营启动后可能会遇到资金周转困难的情况。特别是对于初创业者，这种可能性更大，而边经营边筹划资金的能力，又远不如已经有一定根基的商人。如果准备资金不到位，就可能因此而弄垮你刚刚起步的事业。因此，要充分考虑开业资金的筹措，适时、适量、适度地储备和使用，进行资金使用的统筹安排，力求把风险降到最低限度。

2. 动产或不动产变现

自己动产或不动产变现是资金的主要的也是最可靠的来源。以前财主们将钱放在家中，甚至藏于地窖，唯恐其外露。如今，人们把钱存入银行，变成存款，取得利息。而在经营者眼里，单吃利息钱的增值太慢，钱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要变成资本，资本才能迅速增值。资本只有在运动中才能增值，投放到生产、流通领域的资金才能赢利。资本能变换价值形态，吸收人才、技术、信息、原料、设备。如果经过仔细选择寻找到了合适的项目，对技术、市场等均有信心，就果断将手头的钱投资到你经过充分论证、最终选择的项目中去。但有一点应该提醒你注意，要留一些备用金，以防不测，俗话说："不要把鸡蛋放在同一个篮子里。"你可留一部分钱购买国债和储蓄，以备家庭生活和生意上急用，也可以使你能坦然处事。

3. 通过他人筹集资金

自己的资金不够，可以通过亲戚朋友筹集，也可以动员其他老板来投资。但你要说服别人，必须要有一整套详细的实施计划和可行性方案。再凭借你的个人魅力和口头说服力，去说服别人投资。要承诺并实现风险共担，利益均沾，认真谨慎地使用别人的钱，宁可自己吃亏，也要保证按约定兑现给别人的投资回报。这样，你才有信用，别人也才会源源不断地借给你钱，或继续投资给你，在你最困难时，大家愿意帮助你，切记"好借好还，再借不难"，做人做生意都要讲究"信义"二字。当然，如果有一定的条件，也可以通过银行贷款来筹集创业资金。

在开始创业之前，一定要做好充分的资金准备。这样才能保证创业按照既定计划顺利地进行。

如何正确认识融资

企业的创立、生存和发展，必须以一次次融资、投资、再融资为前提。资本是企业的血脉，是企业经济活动的第一推动力和持续推动力。

而对于创业者来说开创新的企业，最大的困难就是如何获得资金。创业者如果筹不到足够的启动资金，不仅"寸步难行"，而且还有可能导致企业无法生存下去。因此，对于创业者来说，必须正确地认识融资的重要性，想办法通过融资解决创业的资金问题。只有资金到位，并合理运用，创业者才有可能在尽可能短的时间内，取得良好的开局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上，在创业之初，创业者的融资能力往往影响着企业的生存发展，一个能正确认识融资的重要意义并善于融资的创业者，才容易创业成功。在创业之初，创业者不是一定要有足够的资金才能开始创业，也可以在有了创业计划和项目后，通过融资去创业。在创业过程中，创业者只要对融资有正确的认识，争取投资者的信任，往往比较容易筹集到更多的资金，从而为企业的生存和发展创造良好的资金环境。

因此，在创业之初，创业者必须正确认识融资，积极地开展融资工作，拓展融资渠道，为企业的生存和发展筹集到更多的资金。

融资的方法有两种：一种是股权融资，另一种是债权融资。创业企业由于风险大、资产少，一般不能指望从银行获得多少贷款，其需求的资金大部分是通过私募获得的股权投资。有较大发展潜力的创业企业在股权融资时可以向创业投资公司寻求资金上的支持。而创业投资基金（或称风险投资基金）的投资对象主要是新兴中小型企业，也包括需要通过并购重组实现再创业的成熟企业，以及找到新的扩张机会的老企业。

吸引投资者的投资并不是一件容易的事，企业家对此一定要有充分的思想准备。如果企业具备吸引投资的基本要素，也就是有一个优秀的管理团队、有很好的市场机会，还有良好的运作机制和可行的实施计划，那么获得资金的机会是相当大的。

如何进行最佳融资机会的选择

所谓融资机会，是指由有利于企业融资的一系列因素所构成的有利的融资环境和时机。企业选择融资机会的过程，就是企业寻求与企业内部条件相适应的外部环境的过程，这就有必要对企业融资所涉及的各种可能影响因素作综合具体分析。一般来说，要充分考虑以下几个方面：

（1）由于企业融资机会是在某一特定时间所出现的一种客观环境，虽然企业本身也会对融资活动产生重要影响，但与企业外部环境相比较，企业本身对整个融资环境的影响是有限的。在大多数情况下，企业实际上只能适应外部融资环境而无法左右外部环境，这就要求企业必须充分发挥主

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动性，积极地寻求并及时把握住各种有利时机，确保融资获得成功。

（2）由于外部融资环境复杂多变，企业融资决策要有超前预见性，为此，企业要能够及时掌握国内和国外利率、汇率等金融市场的各种信息，了解国内外宏观经济形势、国家货币及财政政策以及国内外政治环境等各种外部环境因素，合理分析与预测能够影响企业融资的各种有利和不利条件，以及可能的各种变化趋势，以便寻求最佳融资时机，果断决策。

（3）企业在分析融资机会时，必须要考虑具体的融资方式所具有的特点，并结合本企业自身的实际情况，适时做出合理的融资决策。比如，企业可能在某一特定的环境下，不适合发行股票融资，却可能适合银行贷款融资；企业可能在某一地区不适合发行债券融资，却可能在另一地区相当适合。

创业使用个人资金有什么好处

很少有创业者在没有动用个人资金的情况下就办起了新的企业，因为从资金成本或企业经营控制的角度来说，个人资金成本最为低廉，而且还因为在试图引入外部资金，尤其是获得银行、私人投资者以及创业资本家的资金时，必须要拥有个人资本。

一些创业者很清楚开创一个企业的过程中所存在的风险，另外一些创业者则认为他们自己并不具备成功地发展和运营一个企业所必需的才干和技能，因此有意识地避免使用自己的资金。

外部资金的投入者通常会认为，如果创业者自己没有资金投入，就可能对企业经营不会那么尽心尽力。个人资金的投入水平，关键在于创业者的投入占其全部可用资产的比例，而不在于投入资金的绝对数量。外部投资者要求创业者投入全部的可用资产，认为这就标志着创业者确实对自己的企业充满信心，并将为了企业的成功付出必要的努力。创业者应该时刻牢记，不是投入资金的绝对数量，而是占其可用资金的比例，才最终决定着外部投资者对创业者投入水平的满意程度，进而决定是否投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何利用人脉筹到创业资金

成熟的人际关系网络可为你网罗财富是人所共知的，但如何去挖掘这笔财富，并很好地为己所用呢？

如果你在需要资金时才想到这件事的话，似乎有点临时抱佛脚，因为人脉的经营着实是一项长期的投资，而绝非当下可以快速累积的资源。关于运用人脉的方法方面，有以下几点可供参考：

1. 疏通人脉，整合资源，建立有效关系网

在平时的社交场合中，应积累多元化的人际关系（特别在金源或金援方面）。如何在人与人的关系中由“见过面——名片交换——认识——熟识——人脉”此一过程的经营，建立起对自己真正有效的人际关系网是最重要的一步。对于没有多少“公关经费”的我们来说，花点时间和心思经营此种关系网是绝对必要的。因为当你真正遭遇困难时，救星与解决之道皆藏寓于其中。

2. 积铢累寸，涓滴成河，累积信誉影响力

与金融机构或资金所有人之间的往来更须一点一滴用心经营。因为一般个人或中小企业主对于与银行间的往来关系经常是采取被动的态度（即总是抱持着最好不要向其借钱的消极态度），而这正是其果真有资金需求时才登“行”求助却遭银行拒绝的重要原因之一。若我们能够通过长线布局、策略规划与主动出击的方式，一方面累积自己与银行的信用与声誉，另一方面也为自己未来的任何可能的资金需求先作布局，届时若真有需求时，你将发现平日的点滴累积还是有很大作用的。

3. 全面收集，细心整理，建构强力数据库

对于每一家往来银行的特性、经办人（副经理/经理）的脾气、个性及喜恶、案件处理的流程及关卡、送件时间的统计及分析等资料；或关于每位准投资人的特性、好恶、风评与申援条件等资料，一定要细心收集、整理并分析，以期能透过详细的前置作业挑出人脉中资金供给者的“罩门”所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 策略规划，战术运用，潜移默化事竟成

在完成上述数据收集分析及深耕布桩动作后，紧接着就是策略与战术运用的层面了。在平日绩效的培养、人脉资源的酝酿发酵、创业讯息发布的时间掌控、有力人士的运作影响等多种方式的交差运用与安排下，相信前述的种种活动必定能在你有金源（援）需求时发挥不小的功效与帮助。

怎样向家庭或朋友筹集资金

新创企业早期需要的资金具有高度的不确定性，而且由于需要的资金量较少，对银行和其他金融机构来说缺乏规模经济性。除了一些特殊情况，机构的权益投资者和贷款人几乎不涉足新创企业融资。

因此在这一阶段，对新创企业来说，除了创业者本人，家庭或朋友就是最为常见的资金来源。出于他们与创业者之间的亲情关系，也由于他们易于接触，他们是最可能进行投资的人。彼此的了解有助于克服不熟悉的投资者所面临的一种不确定性，即对创业者本人的了解。家庭和朋友能为新创业提供少量的权益资金，部分满足大多数新创业者所需要的少量资本需求。有时候家庭或朋友并不直接提供资金，而是通过提供担保等方式帮助创业者获得所需要的资金。

尽管从家人或朋友那里获得资金较为容易，但同所有其他资金来源一样，这种融资既有好处也有缺陷。虽然获得的资金数额较少，但如果这时以权益资金的方式注入，家庭成员或朋友就获得了企业的股东地位，享有相应的权益和特权。这可能会使他们觉得他们对企业的经营有直接的投入，从而对雇员、设施或销售收入及利润产生负面的影响。而且相对而言，从家人或朋友那里筹措的资金一般只是种子资本或者作为最初的启动资金。在股权的安排上要为后续资金的融通做好准备。因此，在向家人和朋友融通资金的同时要避免被贴上家族企业的标签。虽然这种可能性必须进行尽可能的防护，但一般来说，家人或朋友不会是制造麻烦的投资者，事实上，他们较其他希望获得投资收益的投资人更有耐心。对于企业的发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



展来说，人员上的异质性是很重要的因素。最理想的办法是从中找出一些志同道合的，并且在企业经营上有互补性的朋友通过入股并直接参与经营，从而为企业确定一个相对高素质的经营管理队伍，以保证企业的发展潜力。企业经营能力是最根本的因素，在融资时应该综合进行考虑。

为了避免一些潜在问题的出现，创业者应当全面考虑投资的正面和负面影响及其风险性，使得问题出现时，能够尽可能地减少对家人或朋友的负面影响。严格企业管理就能帮助减少将来可能出现的问题，必须以公事公办的态度将家人或朋友的贷款或投资与不熟悉的投资者的资金同等对待，任何贷款都要明确规定利率以及本金和利息的偿还计划。对权益投资者任何未来的红利都必须按时发放。如果家人或朋友能够享有任何与其他投资者同等的待遇，可以避免任何潜在的摩擦。创业者可以做的另一件事情就是对任何问题都防患于未然，并将其记在纸上。一旦涉及金钱问题，人的记忆常常是令人惊讶的不管用。所有融资的细节都须达成协议，资金必须用于企业经营，凡是有关资金的数额、资金的期限、投资者的权利及责任、企业破产的处理措施等细节，都须预先谈好并记录下来，最后形成一份开列了所有这些条款的正规协议，这样有助于避免在未来出现问题，也有助于解决纠纷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 银行贷款

银行评估企业信用的"5C 原则"是什么

银行提供给小企业贷款的依据更倾向于建立在企业主个人的还款能力上，而不是小企业的现金流量上。西方银行家坚持用 5C 原则来评定是否应该贷款给企业。

1. 品德（Character）

融资者的品德好坏是投资者考虑的首要因素。这里的品德是指企业法人及主要管理者的品行表现，包括是否诚实守信、合法经营，是否如实反映自身情况和借款目的，是否遵守合约规定、及时还贷等。银行对于企业品德的了解，主要是参照企业过去的贷款记录，特别是以往借款的偿还情况。

2. 能力（Capacity）

这里的能力指企业领导人的工作经验、经营才能、受教育程度、判断能力及应变能力等。人们常说，企业好不好，关键在领导。银行如果贷款给没有精明能干的领导者和得心应手的工作班子的企业，将承担很大的信用风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 贷款担保（Collateral）

贷款担保是指企业在贷款时能否提供足够的还款保证或抵押品。有担保抵押的贷款比没有担保抵押的贷款要多一层还款保证，这就可以相应地降低银行的贷款风险。常见的担保形式主要有以土地使用权、固定资产、存货或股权作抵押以及企业间相互提供担保等。

4. 资本（Capital）

资本是指企业资本及资本结构状况。资本多少是一个绝对数量，资本量较大则抗风险能力较强，信用等级也较高。资本结构则是一个相对数量，一般可以用自有资本与总资产的比率（权益比率）和负债与总资产的比率（负债比率）来衡量。对银行而言，借款企业自有资本越多越好，因为这可以减少银行的贷款风险。如中国工商银行在支持中小企业的贷款条件中，明确要求企业资产负债率不超过70%。

5. 经营状况（Condition of Business）

经营状况指企业自身的管理状况和发展能力，包括企业的经营策略、技术水平、产品开发、财务管理、市场营销状况，以及企业所处行业的竞争状况和发展趋势等。企业整体经营状况决定了其是否具有良好的发展前景，也决定了企业能否及时偿还贷款。

随着我国经济运转的不断规范化，企业信用的重要性也日益突出。企业应对照上述5个方面的因素，认真对本企业的信用状况进行分析、评价和调整，并有的放矢地采取措施，建立、维护和使用好企业信用这一宝贵的无形资产。

如何选择个人创业贷款

对于创业者来说，要获得银行贷款是一件比较困难的事情。在创业之初，很多创业者都会遇到资金不足的问题，而通过其他方式融资又没有太大的可能性，于是贷款成了创业者解决资金问题的主要渠道。对于不少创业者而言，贷款能力如何往往决定着企业能否在短时间内走出创业的困

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

境，并尽快走上良性循环的发展轨道。

银行是专门经营货币信用的特殊企业，它以一定的成本聚集了大量储户的巨额资金，然后把这些资金运用出去赚取利润。银行的货币资金除一部分用于投资外，大部分都用于发放贷款。银行就像一个资金“蓄水池”，随时准备向符合条件的企业提供他们所需要的各种期限和数额的贷款。其贷款形式具体可分为：

1. 抵押贷款

抵押贷款是指借款人向银行提供一定的财产作为信贷抵押的贷款方式。目前银行对外办理的许多个人贷款，只要抵押手续符合要求，只要借款人不违法，银行不问贷款用途。对于创业者来说，可以灵活地将个人消费贷款用于创业。抵押贷款金额一般不超过抵押物评估值的 70%，贷款最高限额为 30 万元。如果创业需要购置沿街商业房，可以以拟购房子作抵押向银行申请商用房贷款，贷款金额一般不超过拟购商业用房评估价值的 60%，贷款期限最长不超过 10 年。

2. 质押贷款

除了存单可以质押外，以国库券、保险公司保单等凭证也可以轻松得到个人贷款。存单质押贷款可以贷存单金额的 80%；国债质押贷款可贷国债面额的 90%；保险公司推出的保单质押贷款的金额不超过保险单当时现金价值的 80%。

3. 保证贷款

如果你没有存单、国债，也没有保单，但你的配偶或父母有一份较好的工作，有稳定的收入，这也是绝好的信贷资源。当前银行对高收入阶层情有独钟，律师、医生、公务员、事业单位员工以及金融行业人员均被列为信用贷款的优待对象，这些行业的从业人员只需找一到两个同事担保就可以在工商银行、建设银行等金融机构获得 10 万元左右的担保贷款。

4. 贴现贷款

贴现贷款是指借款人在急需资金时，以未到期的票据向银行申请贴现而融通资金的一种贷款方式。票据贴现是指票据持有人经申请取得开户银

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



行的同意后，将持有的未到期票据经过背书后让渡给贴现银行，贴现银行将票据资金提前支付给贴现申请人，并收取一定的贴现利息的融资行为。票据持有人将一张未到期的票据向银行办理贴现，实际上就相当于向银行申请一笔贷款，只是这笔贷款到期后，将由票据承兑人（付款人）替贴现申请人来偿还。

银行贷款有什么优缺点

对于刚刚创立的企业来说，申请银行贷款确实是比较困难的。但是，在这个资金不足的时期，通过其他方式融资并不可行，贷款就成了创业者解决资金问题的主要渠道。对于不少创业者而言，他的贷款能力如何往往决定着他的企业能否在短期内走出创业困境，并尽快走上良性循环的轨道。因此，创业者必须善于巧妙解决贷款问题，以便在需要钱时能够及时取得贷款。

1. 向银行贷款的优点

（1）银行资金充足，实力雄厚，能随时为企业提供比较多的短期贷款。对于季节性和临时性的资金需求，采用银行短期贷款尤为方便。

（2）银行贷款具有较好的弹性，可在资金需要增加时借入，在企业走上正轨开始赢利后再还款。

2. 向银行贷款的缺点

（1）资金成本比较高。如果采用短期贷款，其成本会比较高，不仅能与商业信用相比，与短期融资券相比也高出许多。而抵押借款因需要支付管理和服务费用，成本更高。

（2）限制较多。向银行借款，银行要在对企业的经营和财务状况进行调查后才能决定是否贷款，有些银行还要对企业有一定的控制权，要企业把流动比率、负债比率维持在一定的范围之内，这些都会构成对企业的限制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

银行贷款有什么技巧

1. 用活优惠政策

创业贷款是指具有一定生产经营能力或已经从事生产经营活动的个人，因创业或再创业提出资金需求申请，经银行认可有效担保后而发放的一种专项贷款。时下中国工商银行、中国银行、中国农业银行、浦发银行、中信实业银行、交通银行等都已推出了个人创业贷款业务，如农行在四川省成立的第一家个人创业贷款中心，可以通过商铺、住房、有价证券等抵押、质押以及有实力的人士提供担保解决贷款，最高贷款额度可达200万元。

2. 要货比三家

按照金融监管部门的规定，各家银行发放商业贷款时可以在一定范围内上浮或下浮贷款利率，比如许多地方银行的贷款利率可以上浮或下浮30%。其实到银行贷款和去市场买东西一样，挑挑拣拣，货比三家才能选到物美价廉的商品。相对来说，国有商业银行的贷款利率要低一些，但手续要求比较严格，如果你的贷款手续完备，可以对各银行的贷款利率以及其他额外收费情况进行比较，从中选择一家成本较低的银行办理。

3. 合理选择贷款期限和利率

银行贷款一般分为短期贷款和中长期贷款，贷款期限越长利率越高。如果创业者资金使用需求的时间不是太长，应尽量选择短期贷款，比如原来打算办理两年期贷款可以改为一年一贷，这样可以节省利息支出。另外，创业融资也要关注利率的走势情况，如果利率走高，应抢在加息之前办理贷款，这样可以在当年度内享受加息前的低利率；如果利率走势趋降，在资金需求不急的情况下应暂缓办理贷款，等降息后再适时办理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节　风险投资

什么是风险投资

风险投资也称为风险资本、创业资本，1946 年始于美国。所谓风险投资，是指“由职业金融家投入到新兴的、迅速发展的、有巨大竞争力的企业中的一种权益资本”；或者说，“凡是以高科技与知识为基础，生产与经营技术密集的创新产品或服务的投资”，就可以称为风险投资。后者比前者定义更为宽泛，而且突出了创新。所以，风险投资所指的风险不是一般的风险，而是冒险。从另一方面看，同是融资行为，与银行贷款相比，风险投资家投资的是未来，试图驾驭风险，即不是单纯给钱，还有创新的战略制定、技术评估、市场分析、风险及收益回收和评估，以及培养先进的管理人才等。银行贷款考虑的则是一般的规避风险以及财产抵押的现在行为。当然，趋之若鹜的真正动机，还是风险投资的高额回报。

1. 风险投资特征

风险投资作为一种投资行为，具有以下几个特征：

（1）投资对象。风险投资的对象多为处于创业期的中小型企业，而且多为高新技术企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）投资决策。风险投资建立在高度专业化和程序化的专家评估决策的基础之上。

（3）投资策略。根据被投资企业的发展的不同阶段（如种子期、创建期、成长期、扩张期、成熟期），决定投资方式、规模、强度和不同投资组合或中止合作等，以达到降低投资风险的目的。

（4）投资回报。获得投资红利不是科技创业投资追求的目标，更不是其主要获利手段，而是通过被投资企业上市，收购、兼并或其他股权转让方式撤出投资资本金，在产权流动中实现投资增值回报。

（5）投资期限。在3～5年以上，投资方式一般为股权投资，通常占被投资企业15%～20%的股权，而不要求取得控股权，也不需要任何担保或抵押。

（6）创业投资人与被投资者之间的关系。在风险投资中，投资人与被投资人同舟共济。投资人会积极参与被投资企业的经营管理，提供增值服务。

风险投资家所追逐的目标是创造高额收益的机会。风险投资是一个不断向新兴企业注入资金的过程。总之，风险投资是一种长期的、流动性差的权益资本，平均投资时间为5－7年。在一般情况下，风险投资家不会将风险资本一下子全部投入风险企业，而是随着企业的成长不断地分期分批地投入。这样做既可以减少风险又有助于资金周转。

风险投资有哪些管理模式

风险投资运作中所需要的组合至少是风险投资资金、投资银行、财务专家以及律师等专业人士的综合组合。美国风险投资公司种类繁多，可谓五花八门、应有尽有，但也可以作一些粗略的分类：

（1）有些风险投资公司已经公开上市，并且拥有较大数额的资金用于投资。这些风险投资公司的规模较大，通常为美国第一流的风险投资机构，而且这些公司的经营状况信息也容易获得。

（2）大多数风险投资公司并非采取上市形式，而是采取合伙人形式，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由几名或几十名合伙人共同组成。合伙人往往注重团队精神，所有的风险投资决定，原则上必须取得全体合伙人的一致同意，方可以实施，这就在很大程度上避免了由于少数人决策而引起的失误。

（3）一些大型的投资银行也成立了专门的风险投资公司，并借此在一些具有市场潜力的高科技公司中占有一定的股份。

（4）值得我们注意的是，美国一些大型企业以往也拥有自己附属的风险投资公司，但是在过去的几年里，这一形式发生了较大变化，许多企业撤销了自己的风险投资公司，而采取战略投资公司，和一些新建公司建立战略合作关系。

风险投资者最看重什么

对风险投资者来说，他们最为看重的是，能够提出一个好点子，而非循规蹈矩的想法。他们所关注的是，这种投资是否能够使获得投资的公司尽快成为技术领域中的一个崭新的分支，而不是一个跟在别人后面爬行的常规行业。雅虎、奋扬公司所建立的互联网搜索引擎技术、网景等公司创造了一个崭新的领域而为人们所津津乐道。

在一般情况下，风险投资公司会将注意力集中在高科技领域，特别是在高科技的工业产品方面。因为只有一种新型的工业技术产品才能引起科技领域中的革新甚至导致一场技术革命，也只有在这种情况下，风险投资公司才有可能获得巨额的回报。风险投资公司最感兴趣的产品有如下几种：革命性产品、创新性产品、渐进型产品及取代型产品。革命性产品是指能够在很大程度上改变人类生活的产品，正因为这一点，其价值往往无法估量。创新型产品原则上是指某一类产品的新一代产品，这种产品的市场开拓有基础、获利快，因而受到风险投资者的青睐。也有风险投资家喜欢渐进型产品，如一次性相机等。在美国，风险投资原则上是零售业、服务业、传统产品免谈，只要具有高利润、高回报，无论是什么行业、何种产品都可考虑，即高利润、高回报是风险投资的第一原则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行风险投资有哪些阶段

一般而言，风险投资公司都有其投资策略。他们的投资总是经历一定的阶段。

1. 创业投资

根据企业经营者的一些未来企业构思或企业计划，以及某些先进技术或雏形产业，提供创业投资，作为该企业的开办启动资金和早期企业运营资金。由于企业的前景难以预测，在很大程度上这一步是一种赌博，主要取决于风险投资公司主管经理个人的判断和决策。对于风险投资公司来说，这一阶段是最应该慎重的，但慎重归慎重，千万不能慎重得没有一点胆量，正所谓“不入虎穴，焉得虎子”。

2. 开发投资

继创业投资完成，企业经营者用风险投资资金创办公司后，手中已经掌握雏形产品，但还需要将雏形产品开发成市场接受的定型产品，并开始进行市场宣传工作，这时企业者就需要进行经济环境分析及市场研究，以可靠的技术资料和具有说服力的市场数据，向风险投资公司要求提供企业开发投资；而风险投资者在这时关注的是企业在多长时间内能实现收支平衡，如果是遥遥无期的话，它就有可能没有耐心了。据统计，风险投资公司所介入的大部分公司往往在这一阶段出师未捷，无法取得市场的认可而被市场无情地淘汰。这时剩下的企业，无疑是生命力非常强大的，对于他们来说，黑暗已经过去，而对于这些风险投资公司来说，这才是真正的放手一搏、获得巨利的时候。在这一阶段，风险投资公司大都不愿投入大量的资金，以免遭受不测，所以在企业与风险投资公司的谈判中，企业往往处于不利地位。

3. 发展投资

在这个阶段，企业已经站稳脚跟，市场开拓方面也有了较大进展。为了树立品牌，确立公司在市场的主导地位，企业家往往需要获得第三轮投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资，但是这次与前两次不同的是企业在选择投资者上已经获得主动权，因为这时的资金来源已经不是问题。

4. 拓展投资

企业为了快速占有大量的市场份额，甚至确立其在市场上的控制地位，以谋求更大的利润，这时企业家具有非常有利的条件获得拓展投资，用以更新设备、兼并其他公司、开设更多的分公司等。在这一阶段，企业家应认真考虑公司公开上市的问题。

对于创业者来说，在企业发展的以上 4 个阶段中，第一阶段筹集风险投资是最为困难的。万事开头难，但是只要创业者能够达到企业发展各个阶段的目标，筹集资金工作较之企业初期，总要容易一些。

在理想状态下，创业者应力争保护自己的控股权，许多美国企业在创业初期，往往以 30％的股份换取风险投资者充足的创业投资。然后，再以 10％左右的股份换取第二轮的开发风险投资。

随着企业的发展，越到后来，企业的股份越值钱，创业者一般都不会贸然出售股份。当企业发展到要控制整个行业时，风险投资过程可以宣告结束。当然，如果该企业想在新的投资领域发展，又需要重复上述几个过程。

怎样申请风险投资

首先，创业者要让投资者知道他们最想知道的。投资者在与创业者接触时最想知道的是这家企业的最基本情况，如企业生产什么、企业的技术实力、产品是否真正具有强大的生命力、现在企业的经营状况、企业管理人员的素质怎样、是否具备所谓的企业家精神、企业主管的人品等，这些是他们需要了解的首要内容。

接下来，你应该说明企业需要的风险投资金额、风险投资资金的去向与投资者股权的分配等。对他们来讲，投资多少、股权的分配并不是最重要的，最重要的是这项投资能否获得利润、获得利润的多少及所需时间的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长短。他们随时准备将所拥有企业的股份卖给第三方。所以，让投资者具备信心是最重要的。

其次，如果风险投资公司对企业表示出感兴趣，他们就会与创业者进行会晤，这一步太重要了。这一步不仅是能否获得投资的问题，而且还可能关系到企业未来的生存。如果在这一步失败，其后果也许会比第一步失败得更惨，因为这样很可能给投资者留下一种华而不实的印象。

他们认为，企业的实际情况并不像公司简介里说的那样处处尽如人意。他们感到很失望，也许会决心再也不关注这家新建的急需要投资的企业。而创业者要精心策划走好这一步，一般而言，创业者会给将来的投资者提供一份较为详细的企业发展计划。

在这里面，企业简介已经成为次要内容，主要部分应是创业者用自己敏锐的眼光和精明的头脑对企业及行业作出的计划和预测，也许投资者看中的就是这一点，在这份计划书中要让投资者看到到处都闪耀着智慧的亮点而又不脱离现实，创业者对企业前景的乐观也应尽显其中。

而技术开发力量、人力资源、生产条件，也许会为这种乐观打下有形与无形的基础。当然，以追求巨额利润为最终目的的投资者并不会忘记他此行的目的，他们想知道自己投资多少钱、投资后他们具有哪些权利、入股方式等操作规范；他们也想知道怎样收回投资，是公司购回股份，还是上市交易。当这些都办妥后，企业申请也就成功了一大半了。

对创业者及风险投资者来讲，真正的成功远非止这一步，他们期望自己的计划能圆满实现，企业能从一个小小的公司发展成一个巨大的集团，而风险投资公司则可以获得自己想要的回报。一切都是从头开始，创业初期只是走完了第一步。在接下来的过程中，风险投资者一般会积极介入企业的管理或至少是关注。如果预期目标都圆满实现，风险投资者将有兴趣继续注入资金，如果企业发展不良，风险投资公司也许会停止投资。所以，后面的路还很长、事情还很多。即便是申请风险投资使创业者创业的梦想成功地实现了启动，而实质性的、更重要的还在后面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四节 创业者融资的注意事项

做一个周全的融资计划

企业或公司初创阶段，往往都需要一笔不小的创办经费和资本，这笔资本越充分越好，以便于创业者创业时游刃有余，也可以避免在创业早期因各种不可预测的原因造成资金周转不够，使创业半途而废。因此，这就需要创业者制订一个周全的资金筹集计划，即融资计划，为日后的发展作准备。融资计划的制作是一个复杂的过程，千万不要在融资前草草地拟作。

小赵大学毕业之后，针对学校地处中原，学生爱吃面的习惯，想创办一家面馆。经调研发现，用新鲜的菠菜、南瓜、番茄、白菜、胡萝卜等蔬菜汁，和着面粉做成的五颜六色“蔬菜面”深受食客喜爱，于是他决定加盟一家蔬菜面店。

由于刚毕业，资金成为小赵面临的首要难题，但被创业的兴奋刺激着的小赵，大概估算了一下未来小店发展的状况，就开始热火朝天地大干起来。先联系加盟店，然后想店名、选址，忙着去工商局登记……等忙活了一阵子之后，小赵发现加盟费、买设备、租店面，等等，都需要资金，而自己的资金却寥寥无几。小赵失落了，他不知道自己接下来该怎么做?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 判定融资计划

其实，资金是制约创业的重要一环。任何创业者在创业之前，都应该有一个周全的融资计划。一个周全的融资计划，应该包含以下几个方面的内容。

（1）计算投资回收期。投资回收期就是指累计的经济效益等于最初的投资费用所需的时间，可分为静态投资期和动态投资期。投资回收期的计算方法是将初始投资成本除以因投资产生的预计年均节省数或由此增加的年收入。

（2）计算现值和终值。现值就是开始的资金，终值就是最终的资金。

（3）计算融资成本。企业因获取和使用资金而付出的代价或费用就是企业的融资成本，它包括融资费和资金使用费两部分。企业融资总成本＝企业融资费＋资金使用费

（4）融资渠道。融资渠道主要有：国家财政资金、专业银行信贷资金、非银行金融机构资金、其他企业单位资金、企业留存收益、民间资金、境外资金。

（5）融资方式。融资方式主要有：吸收直接投资、发行股票、利用留存收益、向银行借款、利用商业信用、发行公司债券和融资租赁。

（6）融资数量。

①融资数量预测依据：法律依据、规模依据、其他因数。

②融资数量预测方法：因素分析法、销售百分比法、线性回归分析法。

（7）融资可行性分析。

①融资合理性：合理确定资金需要量，努力提高融资效果。

②融资及时性：适时取得所融资金，保证资金投放需要。

③融资节约性：认真选择融资来源，力求降低融资成本。

④融资比例性：合理安排资本结构，保持适当偿债能力。

⑤融资合法性：遵守国家有关法规，维护各方合法权益。

⑥融资效益性：周密研究投资方向，大力提高融资效果。

⑦融资风险性：企业的融资风险是指企业财务风险，即由于借入资金进行，负债经营所产生的风险，其影响因素有经营风险的存在、借入资金

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利息率水平、负债与资本比率。

总之，创业要精打细算，这是再明了不过的事。而制订详尽的融资计划对于创业者而言，不仅可以节省许多不必要的开支，还可以减少创业之初遇到的各种麻烦。若创业者制订融资计划时将以上各方面的内容考虑在内，对创业来说会是一个很好的开端。

2. 制定融资计划需要着重关注的事项

（1）选择风险较低的融资方式。不同的融资方式风险大小往往不同，有的融资采取可变利率计算，当市场利率上升时，创业者就需要支付更多的利息。有的利用外资方式融资，但汇率的波动可能会使创业者偿付更多的资金；或者是出资人发生违约，不按合同出资或者提前抽回资金，都会给创业者造成重大的损失。

进行商业融资时，必须选择那些风险较小的方式，努力降低融资的风险。此如，目前利率较高，而预测不远的将来利率将要下落，这时融资，应要求按照浮动利率计息，如果情况相反，则应按固定利率计息；再如，利用外资，应避免以硬货币来偿还本息，而应该争取以软货币偿付，避免由于汇率上升、软币贬值而带来的损失。同时，在融资过程中，创业者还应选择那些信誉良好、实力较大的出资人，以减少违约现象的发生。

（2）增强融资渠道的可转换性。由于各种融资方式的风险大小不同，因此在筹集资金时，创业者应注意各种融资方式之间的转换，即从这一种方式转换为另一种方式的能力，以避免或减轻风险。通常情况下，短期融资方式的转换能力强，由于期限短，如果风险太大，可以及时采用其他方式融资。而长期融资方式的变换较为困难，长期融资中，如果合同中规定可以通过一定手续进行转换，如利用外资的币种转换，则风险也相对小些。除此之外，创业者的融资应广开渠道，不能过分地依赖一个或几个资金渠道，而应进行多元化和分散化融资，亦可增强转换能力，降低风险，提高创业成功的概率。

融资计划的周全与否，往往可以看出创业者思维的缜密、工作的周全与否等，因为投资者只会把钱交给他放心的人手中，所以计划的周全是相当重要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业融资的省钱之道

许多人在创业初期往往求“资”若渴，为了筹集创业启动资金，根本不考虑融资成本和自己实际的资金需求情况。但是，如今激烈的市场竞争使经营利润率越来越低，除了非法经营以外很难取得超常暴利。因此，广大创业者在融资时一定要考虑成本，掌握创业融资省钱的窍门。

刘念原来在一家服装公司做行政人员，后来在亲友的鼓励下他想创业。有了亲友的鼎力相助，他便辞去了工作，自己注册了一家电脑公司。在亲戚的帮助下，他顺利从当地信用社取得了50万元贷款。

信用社的服务非常完善，可就是贷款利率比法定贷款利率上浮了很多，另外还要从贷款中扣除两笔莫名其妙的“咨询费”和“理财顾问费”，这样下来，他实际贷款的年利率就非常高。当时，刘念没有过多考虑贷款成本，可由于电脑业竞争激烈，他只能微利经营，到年底一算账，偿还贷款本息后正好不挣不赔，用他的话说，等于白白给信用社打了一年工。

下面介绍一些创业融资的小窍门：

1. 巧选银行，贷款也要“货”比三家

按照金融监管部门的规定，各家银行发放商业贷款时可以在一定范围内上浮或下浮一定的贷款利率。其实到银行贷款和去市场买东西一样，挑挑拣拣，货比三家才能选到物美价廉的商品。相对来说，国有商业银行的贷款利率要低一些，但手续要求比较严格，如果你的贷款手续完备，为了节省融资成本，可以采用个人“询价招标”的方式，对各银行的贷款利率以及其他额外收费情况进行比较，从中选择一家成本低的银行办理抵押、质押或担保贷款。

2. 合理挪用，住房贷款也能创业

如果你有购房意向并且手中有一笔足够的购房款，这时你可以将这笔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购房款“挪用”于创业，然后向银行申请办理住房按揭贷款。住房贷款是商业贷款中利率最低的品种，办理住房贷款曲线用于创业成本更低。如果创业者已经购买有住房，也可以用现房做抵押办理普通商业贷款，因为这种贷款不限用途，可以当做创业启动资金。

3. 精打细算，合理选择贷款期限

银行贷款一般分为短期贷款和中长期贷款，贷款期限越长利率越高，如果创业者资金使用需求的时间不是太长，应尽量选择短期贷款，比如，原打算办理两年期贷款可以一年一贷，这样可以节省利息支出。另外，创业融资也要关注利率的走势情况，如果利率趋势走高，应抢在加息之前办理贷款；如果利率走势趋降，在资金需求不急的情况下则应暂缓办理贷款，等降息后再适时办理。

4. 亲情借款，成本最低的创业“贷款”

创业初期最需要的是低成本资金支持，如果比较亲近的亲朋好友在银行存有定期存款或国债，这时你可以和他们协商借款，按照存款利率支付利息，并可以在此基础上适当上浮，这样能让你非常方便快捷地筹集到创业资金，亲朋好友也可以得到比银行略高的利息，可以说两全其美。不过，这需要借款人有良好的信誉，必要时可以找担保人或用房产证、股票、金银饰品等作抵押，以解除亲朋好友的后顾之忧。

5. 提前还贷，提高资金使用效率

创业过程中，如果因效益提高、货款回笼以及淡季经营、压缩投入等原因致使经营资金出现闲置，这时可以向贷款银行提出变更贷款方式和年限的申请，直至部分或全部提前偿还贷款。贷款变更或偿还后，银行会根据贷款时间和贷款金额据实收取利息，从而降低贷款人的利息负担，提高资金使用效率。

6. 用好政策，享受银行和政府的低息待遇

创业贷款是近年来银行推出的一项新业务，凡是具有一定生产经营能力或已经从事生产经营活动的个人，因创业或再创业需要，均可以向开办此项业务的银行申请专项创业贷款。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

综上所述，创业者在融资的时候，不妨仔细考量各种融资途径，综合利用多种政策，尽量减少不必要的资金浪费，从而为创业积累更多可利用的资金。

融资的“五大要求”和“四大方针”

融资是创业者活动的起点，是一项重要而复杂的工作。许多创业者在创业初期一般都走过艰难而曲折的创业融资过程，从而在这一过程中积累了经营管理经验，才使企业进入经营与发展的佳境。这一过程，就如同要产生氢弹爆炸的核聚变反应，首先是普通炸弹的一级爆炸产生的压力，使核裂变原料达到临界体积，发生核裂变链式反应，从而产生超出普通炸弹爆炸1亿倍的能量。

联想公司在创办之初，柳传志等创业者们为筹集创业资金，先是卖了一个月的电子手表和旱冰鞋，赚了些钱，但他们觉得不对劲，公司的优势在于自己是科技专家，所以要靠自身的优势——技术能力赚钱，才是正道。于是又开始给人讲课、装修机器，来积累原始资金。当有了一些本钱之后，公司就开始开发科技产品，由倪光南做总工程师，研制出了计算机汉卡。正是这个汉卡，使公司由一个做贸易的小公司变成了拥有自主高科技产品的高科技企业。为了更快积累资本，加速公司发展，他们又开始做国外计算机等厂商的代理，并以此为基础，1990年组装生产出自己的微机。在此过程中，联想创业者们形成了“贸工技”的经营理念。

1. 融资的“五大要求”

创业者融资要研究影响融资的各种要素，讲求综合经济效益，并按照一定的要求进行。

（1）融资必须有效、及时。融资的目的是为了保证创业伊始所必需的资金。无论通过什么渠道、采取什么方式来筹集资金，创业者都应预先确

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定合理的资金需求量，并制订融资计划，使资金的筹集量与需求量达到平衡。这样，既能避免因为资金筹集不足而影响创业工作的正常进行，又可以防止资金筹集过多而降低资金的利用率。同时，创业者融资还应根据资金的投放时间来合理安排，使资金的筹集和使用在时间上互相衔接，避免超前融资造成资金的闲置和浪费，或滞后融资而坐失良机。

（2）融资要讲效益。融资是为了满足公司创建以及经营初期资金运作的需要。创业者只有明确了这一点，合理安排了资金的用途以后，才能根据需要选择适当的融资渠道、融资方式以及融资数量，避免漫无目的地融资。

（3）选择融资方式，降低资金成本。资金成本是资金使用者支付给资金所有者的报酬及有关的筹措费用，是对企业融资效益的一种预先扣除。不同渠道和方式的融资其难易程度和资金成本是不一样的。创业者在融资时要综合考虑各种融资渠道和方式，研究各种资金来源的构成情况，选择最优的融资方式，以降低资金成本，使资金的使用效率最大化。

（4）适度负债经营。公司的资本结构一般由自有资本和借入资本构成。自有资本是指公司依法筹集并长期拥有、自由调配使用的资金，包括资本金、资本公积金、盈余公积金和留存利润等；借入资本是指创业者依法筹集并依约使用、按期偿还的资金，通常指短期负债和长期负债。自有资本的多少反映了公司的资金实力。

但大多数创业者不会以自有资本作为唯一的资金来源，而是通过借债来筹集部分资金，即负债经营。负债经营在投资利润率高于借入资金的利息率的情况下，可以使公司的自有资本获得杠杆利益，负债比例越大，企业可获得的利益也越大，但同时，财务风险也越大。因此，创业者在筹集资金时，要科学合理地确定借入资本与自有资本的比例，优化自身的资本结构，适度地负债经营。这样既利用了负债经营的财务杠杆作用高于自有资本的收益率，又降低了自身的财务风险，偿债能力也得到了保障。

（5）规划融资方案，认真执行融资合同。在融资过程中，首先必须进行融资成本和投资效益可行性的研究，拟定融资方案。对融资时间应选择有利的时机，既要与用资时间相衔接，又要看资金市场的供应能力。在具

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体操作时，融资者与出资者应按照法定手续认真签订合同、协议或制定章程，明确各方的责任和权利。此后，必须按照融资章程、融资方案和合同规定执行，恰当支付投资者报酬，按期偿还借款，这也是维护自身企业信誉的必要保障。

2. 融资的“四大方针”

在创业者筹集启动资金时，必须遵循一定的财务管理方针和规律。就目前而言，所融资金的来源及其途径多种多样，融资方式也机动灵活，从而为保障融资的低成本、低风险提供了良好的条件。但是，由于市场竞争的激烈和融资环境以及融资条件的差异性，又给融资带来了诸多困难。因此，创业者在融资时必须坚持一定的方针，具体有以下 4 项。

（1）准确预测需用资金数量及其形态方针。公司资金有短期资金与长期资金、流动资金与固定资金、自有资金与借入资金，以及其他更多的形态。不同形态的资金往往满足不同的创业和经营需要。融资需要和财务目标决定着融资数量。相关人员应周密地分析创业初期的各个环节，采取科学、合理的方法准确预测资金需要数量，确定相应的资金形态。这是融资的首要方针。

（2）追求最佳成本收益比方针。创业者不论从何种渠道以何种方式筹集资金，都要付出一定的代价，也就是要支付与其相关的各种筹集费用，如支付股息、利息等使用费用等。即使动用自有资金，也是以损失存入银行的利息为代价的。只有收益率大于资金成本，融资活动才能具体实施。资金成本与收益的比较，在若干融资渠道和各种融资方式条件下，应以综合平均资金成本为依据。简言之，创业者筹集资金必须要准确地计算、分析资金成本。这是提高融资效率的基础。

（3）风险最小化方针。融资过程中的风险是公司融资不可避免的一个财务问题。实际上，创业过程中的任何一项财务活动都客观地面临着一个风险与收益的权衡问题。资金可以从多种渠道利用多种方式来筹集，不同来源的资金，其使用时间的长短、附加条款的限制和资金成本的大小都不相同。这就要求创业者在筹集资金时，不仅需要从数量上满足创建和经营的需要，还要考虑到各种融资方式所带来的财务风险的大小和资金成本的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



高低，最后作出权衡，从而选择最佳融资方式。

（4）争取最有利条件方针。筹集资金要做到时间及时、地域合理、渠道多样、方式机动。这是由于同等数额的资金，在不同时期和环境状况下，其时间价值和风险价值大不相同。

所以，创业者要把握融资时机，以较少费用筹集到足额资金。因此，创业者必须研究融资渠道及其地域，战术灵活，及时调剂，相互补充，把融资与创建、开拓市场相结合，实现最佳经济效益。具体地说，融资要采用尽可能多的融资方式，尽可能低的资金成本，尽可能长的偿还期限，以尽可能减小风险。

融资演示的 14 条技巧

在向投资者融资演示的时候，创业者还需要成为 PPT 专家和 Excel 专家。这些虽然不能保证有投资者会答应给你资金，但是作为掌握演示商业计划书的小技巧还是有必要的，至少可以让融资演示过程更流畅。

给投资者演示你的公司原本就是一件压力很大的事情，掌握这些技巧性的细节可以帮助创业者把细微的事情做好。在顺畅演示的过程中，创业者才能更加坦然专注地介绍公司业务和推销团队了。

1. 了解投资者的喜好

每家投资者都有自己的风格。因此，在融资演示之前，创业者应该了解每家投资者的喜好，尽量多地收集内部信息。投资者真正关注创业者的什么特质，喜欢什么形式的演示，是否关注当前财务状况还有长远发展目标等。如果你无法事先找到这些背景信息，那么在演示的过程中，要注意观察一些这方面的信号，并及时做出调整。

2. 提高 PPT 的效率

PPT 是你的辅助工具，创业者要尽量有效地使用它。对于一个创业新手来说，一定要做一个有视觉冲击力的 PPT，用简短凝练的语句表达出创业者的所思所想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资者跟所有普通人一样也喜欢好看一点的PPT，因此加上一些让人眼前一亮的东西会让PPT看起来更专业和认真。

3. 保持平常心

投资者形形色色，每家给你的反馈都会不同。他们也是普通人，其中有些人很不错，有些人也很一般，有些人很友好，而有些人也很讨厌。

创业者在作融资演示的时候，不要感情用事，不要为那些不理解、不喜欢、不相信你的想法的投资者而苦恼，你越是从容和放松地演示，你成功的可能性也就越大。

4. 关掉电脑屏幕保护程序

在创业者作演示的时候，通常投资者会针对一个问题和创业者讨论很长时间。在讨论的时候，用来投影的电脑不要休息。有些创业者在屏幕保护出现的时候会表现出惊慌失措的样子，如果这种事情会让你分心，那么在你开始演示之前，最好关掉电脑屏幕保护程序。

5. 提前到投资者的办公室

一个好的投资者，他每天的时间都是安排得满满的，他只不过是给你预留了一段时间来听你演示商业计划。跟你会谈之后，投资者可能马上要跟另外一个创业者见面，或者跟某家被投资的公司打电话。

因此，你要提前到投资者的办公室，因为你可能会遇到一些烦人的技术问题，比如，电脑和投影仪的连接、网络连接等问题。你只有很少的时间向投资者演示你的公司前景，因此不要把时间浪费在鼓捣电脑、投影仪接线这些乱七八糟的事情上。提前到投资者的办公室的话，你就有充足的时间做准备，并做个预演，最好能有时间把你的创意再重新过一遍。

6. 与投资者见面，衣着不必太正式

如果创业者在进入会议室的时候，看到他们的管理团队穿西装打领带，自己通常会觉得很痛苦。当你给早期投资人作演示的时候，不必要穿得那么正式，穿衬衣、外套会比西装领带更好。当然，在其他地方创业者跟投资者会面的时候，也许不适合这条技巧。

如果你不知道穿什么好，可事先咨询一下投资者的行政助手。因为大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部分投资者一般会有一个行政助手帮助他安排会议，你可以问问他，以避免在会议室里出现尴尬。

7. 详细介绍创业团队

大部分投资者投资的是创意，但这些创意还没有转化成真正的业务。所以，创始人和管理团队就是你的业务。对于创业企业来说，对团队的介绍是其中最重要的内容之一。

8. 备份一份演示文件

投资者有投影仪时，创业者可以把你的PPT在屏幕上展现出来。通常将你的笔记本电脑连接到投影仪是一件很容易的事情，但是，当投影仪万一出现故障，无法识别便携式计算机时，你最好还是带一个保存有演示文件的U盘。

虽然这种问题出现的概率很低，但后果很严重。你只有一次机会展示自己，谁愿意为了一个投影仪的问题把自己搞得很狼狈，因此U盘是解决技术问题的一个不错的保障。

9. 调好财务模型格式，以便打印

当决定把财务模式发送给投资者前，创业者要调整财务模型为方便打印的格式。通常，模型会由一名助理直接在E-mail中打开并打印，并在投资者走进会议室跟你见面之前，把它递交到投资者的手上。

10. 做好演示的准备工作

当你需要作一个产品演示的时候，如果需要用WebEx视频会议系统，应该提前用邮件把演示PPT发过来，并保证直拨电话也可用WebEx和其他类似的视频会议系统。你只有很有限的时间去打动投资者。提前给投资者发一份演示PPT不仅可以让投资者在跟你见面之前有所准备，也可以避免浪费时间。

11. 不要给投资者展示投资回报率

给投资者作退出分析、计算他们投资你的公司之后能够获得巨大回报，这是你能犯的最大而且是最低级的错误之一。投资者不需要你告诉他投资之后能够赚多少钱，计算退出回报是投资者的一项工作内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你应该详细解释公司是如何从零成长到一个较高收入水平的，而把退出模型留给投资者自己做吧。

12. 不要急着要钱

人们常说，谈钱伤感情。对投资者也一样，一开口就对他们说出需要多少多少钱是没有用的。当你做演示的时候，需要向投资者展示你创业的激情，你需要给他们实实在在的想法和做法才能让他们兴奋：你卖什么东西，怎么卖，收入模式是怎样的。一旦投资者能够理解你，并通过他自己的判断，把你的激情、想法和做法这三者牢牢地联系在一起，那你离拿到钱就更近了一步。

13. 不盲目自信

大胆和乐观是值得肯定的，你可以向投资者展示你对自己的创意的信心，你也可以给投资者灌输一些你认为真实、有用的信息。但是在说这些的同时需要提供背后的假设条件来支持你的说法。

14. 提供产品或服务演示模型

如果你的公司还没设立或者商业计划书还不会写，那你的产品演示不会让你获得投资的。但是你要给潜在投资人展示你的产品可以使用，让他们想象一下你的产品可以如何解决用户面临的某些问题。

例如，关注 IT 的投资者喜欢新产品和新服务的演示，当然，前提是你的产品是可以拿出来演示的。如果你能够把你的“存储硬件设备”的样品让投资者传看，这会让你的融资演示更能给投资者留下印象。

总之，向投资者融资是很困难的一件事，需要做大量的准备，还要结合技巧与经验，你需要很好的演讲技巧、无穷的热情和一份完美的并且内容充实的推销计划。当然，这还需要一点运气。

小本创业者融资的注意事项

在创业企业融资的过程中，为了保证融资的成功率更高，小本企业创业者应当注意以下一些方面的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 只有创意还不行，还要有竞争优势

单有好的创意还不够，你还需要有独特的“竞争优势”，这个优势要保证即使整个世界都知道你有这样一个创意你也一定会赢。也许除了有好的创意或者某种竞争优势还不够，公司人人能建，但你会经营吗？如果你能用不多的几句话说明上面这些问题，并提起投资商的兴趣，那么接着你就可以告诉他你计划需要多少资金，希望达到什么目标。

2. 不要空泛地描述市场规模

有些小本创业者一个常见的错误是对于市场规模的描述太过空泛，或者没有依据地说自己将占有百分之好几十的市场份额，这样并不能让人家相信你的企业可以做到很大规模。

3. 先吸引投资者的注意力

也许你会在公共场合偶然遇到一位投资者，也许投资者没时间或根本不想看你的长长的商业计划书，你只有几十秒钟的时间吸引投资者的注意力。因此当他的兴趣被你激发起来，问起你公司的经营队伍、技术、市场份额、竞争对手、金融情况等问题时，你要准备好简洁的答案。

4. 与投资者讲价钱

一方面投资者对创业企业的报价往往类似于升价拍卖，如果投资者真的很看好这家企业，他会提高对企业的作价，到双方达成一致意见为止。另一方面，创业企业在融资时的报价行为类似于降价拍卖，刚开始时自视甚高，期望不切实际的高价，随着时间的推移，企业资金越来越吃紧，投资意向一直确定不下来，使锐气逐渐消磨掉，结果最后接受现实的价格。

5. 强调竞争对手

有些小本创业者为了强调企业的独特性和独占优势，故意不提著名的竞争对手，或者强调竞争对手很少或者很弱。事实上，有成功的竞争对手存在才说明产品的市场潜力，而且对于创业投资公司来说，有强势同行正好是将来被收购套现的潜在机会。

6. 合理预测

预测的一个常见错误是先估算整个市场容量，然后说自己的企业将获

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得多少份额，据此算出期望的销售额。另一个值得怀疑的方法是先预计每年销售额的增长幅度，据此算出今后若干年的销售额。

过于乐观的估计会令人感到可笑。例如，有人这样估计营业额：我发明了一种新鞋垫，假设全国人民每人每年买两双，那么市场容量有 26 亿双，我们只要获得这个市场的一半就不得了了。

比较实在可信的方法是计划投入多少资金，调查面向的市场有多少潜在客户，有哪些竞争产品，然后根据潜在客户成为真正用户的可能性和单位资源投入量所能够产生的销售额，最后算出企业的销售预测。

7. 关于先入优势

需要注意的是，先入者并不能保证长久的优势，如果你强调先入优势，你必须能够讲清楚为什么先入是一种优势，是不是先人者能够有效地阻碍新进入者，或者用户并不轻易更换供应商。

8. 注重市场而不是技术水平

许多新兴企业，尤其是高科技企业的企业家都是工程师或科学家出身。由于其专业背景和工作经历，他们对技术的高、精、尖十分感兴趣，但是投资人关注的是你的技术或产品的赢利能力，你的产品必须是市场所需要的。

技术的先进性当然是重要的，但只有你能向投资者说明你的技术有极大的市场或极大的市场潜力时他才会投资。很多很有创意的产品没能获得推广是因为发明人没有充分考察客户真正需要什么，没有选准目标市场或者作好市场推广。投资者是商人，他们向你投资不是因为你的产品很先进，而是因为你的企业能赚钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Chapter 5



第五章

创业者如何打造高效的团队

俗话说“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。在一个企业中团队精神占有重要的地位。创业者即使才华横溢，技术超群，如果不懂得与人合作共事，企业也不能创造出杰出的业绩。因此创业者必须懂得尊重人才，善于与员工沟通，激发员工的创造力和工作热情，不断增强团队的凝聚力，这样，才能打造一流的企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节　创业初期如何“招兵买马”

创业时期靠什么吸引人才

在引进人才时，当你还不具有相当的经济实力时，只能借助其他优势来吸引他们。例如，为人才提供一个能发挥自己能力的舞台、创造一个有良好人际关系的环境、开发能看到前途的适应市场竞争的产品项目等。

1. 价值回报

高薪固然能吸引人才，但它不是唯一的途径，而且仅靠高薪吸引的人才能不能留住也是一个问题，因为人的需求是多方面的，对于真正重视自身价值的人才来说，金钱不是他们唯一的考虑。创业时期的企业，如果保证人才在事业的成功中拿到自己该拿的那一份报酬，就能够吸引很多优秀的人才。

2. 领导的个人魅力

一般来说，企业的文化对吸引人才有很重要的作用，但是对于初创的企业来说，企业文化氛围还未成熟。在这种情况下，领导者的个人魅力起着举足轻重的作用。领导的个人魅力包括魄力、人品等很多方面，是一个领导者综合素质的表现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 发展前景

迫于社会的压力，人们在择业时越来越慎重，他们不仅看重企业的当前状况，更注重企业的未来前景及自己身在其中的发展（这种发展本身具有对未来社会的适应性）机会。因此企业不仅要做好当前管理，还必须有一个长远的发展规划与方略。通俗地讲，企业要有一个“企业的梦”，同时企业还应有一个系统的人才培养与选拔的体系，它能给进入企业的每一个人一个“个人的梦”，也就是个人职业生涯规划。除了采用、落实前述各种吸引人才的措施外，还必须有其他相应的方法，以保证人才始终处于被激励的状态，从而长久地为企业作贡献。对此，企业主要是要建立起一套开放的人才流动机制。

创业初期需要什么样的人才

在创业之初，创业者在解决资金问题的同时，还面临着如何打造自己的创业团队的问题。如何招聘员工，并确保每一位招聘来的员工都能派上用场，是创业者必须要考虑的问题。

在创业之初，企业者的时间和资金都非常宝贵，如果能迅速招聘到大批合格的员工，就能推动企业顺利进入运营状态；相反，如果招到的员工不合格，或者很长时间派不上用场，那么势必会浪费很多时间和财力。而这些浪费往往有可能危及新生企业的生存和发展。因此，在创业之初，创业者在招聘员工时，一定要坚持“每个员工都必须有用”的招聘原则，迅速地为自己打造一支高效的创业团队。

针对创业初期的特殊性，企业应该招揽具有以下特征的人才：

1. 智谋胆略皆备的英才

这是胸怀天下一类的豪杰人物。他们不但胸怀奇谋、智慧超群，更可贵的是他们有敢于行动的勇气和策略，能够机敏灵活地应对各种突变，而不会惊慌失措。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 顽强竞争的人才

这种人具有挑战精神，不怕挫折和失败，明确自己的目标和意愿，能够顽强地奋争，去争取目标的实现。他们还有强烈的主人翁意识，不安于在指令下做一些不需承担风险和责任的工作，并有独立思考能力，不怕孤军作战，能独当一面，并有总揽全局的设想。

3. 敢于提出创见的人才

这类人才新颖的见解表现在创新、探索上，是可贵的创造性品质。现代企业将敢于提出并善于提出新见解的人，看得比仅有勤奋品质的人更重要。

4. 灵活创新的人才

不因循守旧、不墨守成规的人是最富有魅力的。面对超速运行的信息社会，按照既定模式办事的人，只会适应平庸的领导。只有灵活创新的人才，才能开阔视野，以适应现代社会产业结构的不断变化。

5. 越战越勇的人才

有的人经不起批评，忍受不了失败的挫折，这是人的心理承受能力低下、个性羸弱的表现。在现代社会，成功与风险并存，聪明的领导不敢重用一帆风顺或祈望一帆风顺的人。只有百折不挠、对困难和失败有良好耐受力的人，才可能被委以重任。

如何选择招聘渠道

1. 人才交流中心

在全国的各大中城市，一般都有人才交流服务机构。这些机构常年为企事业提供用人服务。他们一般建有人才资料库，用人单位可以很方便在资料库中查询与用人条件基本相符的人员资料。通过人才交流中心选择人员，有针对性强、费用低廉等优点，但对于如计算机、通信等热门人才或高级人才的招聘效果则不太理想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 招聘洽谈会

人才交流中心或其他人才机构每年都要举办多场人才招聘洽谈会。在洽谈会中，用人企业和应聘者双方可以直接进行接洽和交流，节省了企业和应聘者的时间。随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业方向发展的趋势。例如，有中高级人才洽谈会、应届生双向选择会、信息技术人才交流会等。洽谈会由于应聘者集中，企业的选择余地较大，但招聘高级人才还是较为困难。

通过参加招聘洽谈会，企业招聘人员不仅可以了解当地人力资源素质和走向，还可以了解同行业其他企业的人事政策和人力需求情况。

3. 传统媒体

在传统媒体刊登招聘广告可以减少招聘的工作量，广告刊登后，只需在公司等待应聘者上门即可。在报纸、电视中刊登招聘广告费用较大，但容易体现出公司形象。现在在很多广播电台中有人才交流节目，播出招聘广告的费用也比较少，但效果比报纸、电视广告差一些。

4. 校园招聘

对于应届生和暑期临时工的招聘可以在校园直接进行。招聘方式主要有招聘张贴、招聘讲座和毕业分配办公室推荐 3 种。关于应届生招聘部分将在后面详述。

5. 网上招聘

通过因特网进行招聘是近两年新兴的一种招聘方式。它具有费用低、覆盖面广、时间周期长、联系快捷方便等优点。但由于目前我国很多企业没有上网条件，并且很多应聘者也无法上网。所以网上招聘目前仅限于有上网条件的大型企业、外资合资企业、高新技术企业和计算机、通信领域人才、中高级人才等。

6. 员工推荐

员工推荐对招聘专业人才比较有效。员工推荐的优点是招聘成本小、应聘人员素质高、可靠性高。据了解，美国微软公司 40％的员工都是通过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工推荐方式获得的。为了鼓励员工积极推荐，企业可以设立一些奖金，用来奖励那些为公司推荐优秀人才的员工。

7. 人才猎取

对于高级人才和尖端人才，用传统的渠道往往很难获取，但这类人才对公司的作用却是非常重大的。因此通过人才猎取的方式可能会更加有效。人才猎取需要付出较高的招聘成本，一般委托“猎头”公司的专业人员来进行，费用原则上是被猎取人才年薪的30%。目前在北京、上海和沿海地区“猎头”公司较为普遍。

如何制订招聘计划

1. 招聘计划的内容

招聘计划一般包括以下内容：

（1）人员需求清单，包括招聘的职务名称、人数、任职资格要求等内容。

（2）招聘信息发布的时间和渠道。

（3）招聘小组人选，包括小组人员姓名、职务、各自的职责。

（4）应聘者的考核方案，包括考核的场所、大体时间、题目设计者姓名等。

（5）招聘的截止日期。

（6）新员工的上岗时间。

（7）费用招聘预算，包括资料费、广告费、人才交流会所需费用等。

（8）招聘工作时间表，尽可能详细，以便于他人配合。

（9）招聘广告样稿。

2. 招聘计划的编写步骤

招聘计划的编写一般包括以下步骤：

（1）获取人员需求信息。

人员需求一般发生在以下几种情况：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

①人力资源计划中明确规定的人员需求信息；

②企业在职人员离职产生的空缺；

③部门经理递交的招聘申请，并经相关领导批准。

（2）选择招聘信息的发布时间和发布渠道。

（3）初步确定招聘小组成员名单。

（4）初步确定选择考核方案。

（5）明确招聘预算。

（6）编写招聘工作时间表。

（7）草拟招聘广告样稿。

招聘有哪些技巧

一般而言，创业者要招到有用之才，必须注意以下几方面的技巧。

1. 认真筛选应聘材料

一般来说，在招聘会上，或在报上登载招聘启事后，创业者会收到很多应聘材料。面对这些材料，创业者既不能随便挑选几份就通知面试，而把其余的材料束之高阁，也不能看都不看就通知所有的应聘者来面试，而应该根据自己的实际需要和应聘者的专业、工作经历、求职意向等精心筛选，然后通知基本符合要求的应聘者来面试。这样，既不浪费招聘资源，又能比较容易地找到合适的人才。在创业之初，创业者切忌因为自己忙就把这些工作交给文员、秘书去筛选。前台文员、秘书有时一边埋头挑选应聘材料，一边又要接待来客又要接听电话又要收发传真又要打字，其筛选的效果也就可想而知。即使他们不忙，他们也很难掌握筛选的标准，毕竟公司到底需要什么样的人，只有创业者本人最清楚。当然，创业者的选才标准也不能太僵化，要富有弹性，最好每份应聘材料不宜细，筛选的数量宜多不宜少。一般而言，可按照 1∶30 的比例进行筛选，以确保不漏掉有用之才。然后进行笔试，根据笔试的结果按照 1∶10 的比例再进行面试。这样做，基本上能保证招聘的效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 重在考核水平

文凭的造假、用假是社会的一大公害。某些造假用假者无所不用其极，从熟背所填专业课程科目到了解学校的具体情况，甚至校长的真名真迹。如此高超的手段往往令用人单位防不胜防，因为，你不可能对每一位应聘者的情况都去某些专业网站查询，而且如果应聘者用的假名字、假身份证，那么你根本无法查询其真实情况。所以，在当今文凭和职称泛滥的时代，高明的用人单位一般不会过分看重什么学历、职称，因为他们需要的是立马能派上用场的人才。因此，在招聘过程中，不要唯学历是从，而是要唯才是举，也就是说，审核文凭不如考核水平，审核职称不如审核其工作是否称职。一句话，“英雄不问出处”，有用就是标准。

3. 重视面试

有些公司在招聘人才时，往往会出现这样的情况：好的人才没选用，不好的反而招进来。这是因为他们在面试时过于草率、过于简单。招聘员工最关键的一个环节就是面试，看你在面试时能向应聘者提出什么样的问题。创业者在面试时，要精心设计一些面试的内容，避免测试项目不全面、试题范围狭窄、内容缺少针对性、难度不适宜、测试方法简单或不对路等。虽然面试不可能百分之百准确，但是注意了这些问题，多数情况下是不会“看走眼”的。

当然，对于创业者而言，要想使自己的下属个个都成为有用之才，一方面要求下属必须具备有用人才的素质；另一方面要求创业者本人要善于使用人才，要懂得人是有个性、有特征的，要善于根据不同人的不同情况将其安排到不同的岗位上去。否则，即便拥有大批的优秀人才，如果不能把他们用到合适的岗位上去，也只能是浪费人才，无法保证每一个员工都有用。

如何用好每一个人才，让每一个员工都能够在最短的时间内进人工作状态，迅速地为企业创造出财富，是关乎企业生存和发展的重要问题。要解决这个问题，创业者必须想办法让企业的每一颗“棋子”都动起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 寻找合适的合伙人

合伙经营，找准你的“黄金搭档”

俗话说：“一个好汉三个帮。”刘关张拧成一股绳才有了三分天下。创业路上找一些志同道合的人结伴而行，将能解决你单打独斗时的许多麻烦，尤其是在这个竞争日趋激烈的时代，合伙能让你的创业之路从不可能到可能，从小打小闹到大规模作战。

“武大七侠”周汉生、艾路明、张晓东、张小东、潘瑞军、贺锐、陈华是当代集团的创始人。艾路明从武汉大学研究生毕业后，从家里拿出1 000元，周汉生等人又凑了1 000元，在洪山区注册成立当代生化技术研究所。7个人中有4个是学生物的，大家觉得做生化技术比较有把握。周汉生辞去水生所的工作，与艾路明一起彻底“下海”，其他几个人边教书，边经营这个企业。

在武汉大学留校工作的张晓东到复旦大学作实验时，认识了一位做尿激酶项目的博士。该项目是从男性小便中提取尿激酶，出口到日本。他得知这个信息后立即通知艾路明、周汉生等，几个人分头行动准备从武汉各大厕所里掘金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经过考察，他们选中人口稠密的江汉区，在机场河租下一个废弃停车场作为加工车间。经江汉区环卫局同意，该区的厕所里出现许多白色的塑料大尿桶。尿液在4小时以内没有味道，物质活性也较高，利于加工。白天，周汉生与艾路明蹬着三轮车，到各个厕所将盛满尿液的塑料桶扛到三轮车上。晚上，他们将拖回的尿液倒进大缸里处理，并守在缸边，根据情况随时添加各种化学药品。

随着武汉东湖开发区成立，政府开始扶持高科技企业。当时，葛洲坝集团为了开拓新的产业领域，想利用武大生科院的技术，生产赤霉素（一种植物生长激素）。此时，武大正与国内数家公司合作开发这个项目，无力再派技术人员开发新“摊子”。

周汉生来到武大生科院后深入实验室，向专家请教生产赤霉素的关键技术，直到全部掌握。然后以当代生化技术研究所的名义与葛洲坝集团进行技术转让与合作，组织生产。这个项目获得国家“火炬计划”100万元贷款。接着，他们又开发一个“原子灰”项目（生产油漆底层的泥子），再次得到国家“火炬计划”500万元的项目贷款。当代有了3个“摊子”：尿激酶、赤霉素、原子灰，资产已达数百万元，由此开始走上发展的快车道。

眼看公司有了规模，几个创业者都想按自己的想法试一试。一年后，各个公司的经营都开始萎缩，大伙意识到还是合在一起好！

在尿激酶生产中，公司从进口试剂中得到启发。“医院检测科需要一种检测致婴儿残疾的诊断试剂，这个市场很大。”艾路明与国家计生委协商合作，成立了一个公司；又用一年时间兼并了扬子江制药厂，取得了针剂生产的批号，诊断试剂和尿激酶临床针剂投入生产。这就是上市公司人福科技的前身。

当代公司开始参与国有企业的并购和重组，资产迅速扩张。到1996年，资产已达5 000万元。同年6月，人福科技上市，成为东湖开发区第一家上市公司，资本扩充至1亿元。并购握有医药生产资源的企业，是快速增长的捷径。2000年，当代集团兼并了宜昌医药集团。如今当代集团所属的人福科技更在全国医药企业中排进了前50名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当代集团初次创业小有成就后，“七侠”曾分道扬镳，但业务马上下滑，最后不得不强强联手。这说明合伙创业的确可以产生 1 + 1 > 2 的效果，它能将合伙人的优势互补，产生强大的能动力，使创业之路左右逢源、一路高歌猛进。

合伙创业让不能干的事成为能干的事，不过合伙人之间若是发生内争等矛盾，也会使创业之路难以为继或使创下的基业毁于一旦，所以合伙创业要慎重，特别要处理好以下几个问题。

1. 理清选择合作的原因

当单个创业者没有足够的力量撑起创业大旗时，可以找一些人合作。合作可以使项目很好地发展实施，使合作双方资源共享，使自己变得更强大。其合作方式有：项目与项目的合作；项目与人的合作；项目与技术的合作；项目与资金的合作；项目与社会资源的合作。

2. 合作目的与目标

创业合作要有相同的目的和目标，因为有了共同的创业目标，才能走到一起来，所以目标的正确与合作有很大的内因，也是能否找到合作伙伴的重点。利益的合理分配是合作伙伴选择你的主要原因，其中合作伙伴对你的项目的可操控性因人的因素会略有差异。当你有了任何一种资源的时候再选择合作者，看中的合作伙伴必然有很好的可合作资源，这种资源就是你的合作目的，目标是在行业上的定位，有了清楚的合作目的和目标，合作才会顺利。

3. 合作伙伴的职责

合作初期，创业合作者要明确合作伙伴的各自职责，不能模糊，要能拿出书面的职责分析。因为是长期的合作，明晰责任最重要，这样可以在之后的经营中不至于互相扯皮、推卸责任，好多的创业合作中出现问题，就是因为责任明晰不够。

4. 合伙投入比例利润分配

合作投入比例是合作开始双方根据各自的合作资源作价而产生。投入比例和分配利益成正比例关系，也要书面明细清楚；当然根据经营情况的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变化，投入也要变化，在开始的时候，就要分析后期的资金或者资源的再进入情况。如果一方没有融资的实力，那另一方的投入会转换成相应的投资股，分配投入产出的利益。

5. 合伙人之间的信任

大多数合伙人初期都是看重情意，这会直接导致一些合作细节模糊不清，这是创业中非常不利的因素。如果有问题出现，没有一个根本的解决办法，互相推诿，留下一个乱摊子，无人收拾残局。创业中正确的做法是，将朋友和亲人之间的合作建立在商业的基础上，用商业的解决方法去解决合作纠纷，避免纠纷，一切的合作细节都要及早预防、提前明晰，一切合同化，创造一个良好的合作平台。

怎样寻找最适合的创业伙伴

创业最宝贵的资源不是金钱，而是人。对内而言是优秀员工的引进，对外就是找到适合的创业伙伴。很多创业者抱怨茫茫人海中没有合适的创业伙伴，其实只是没有找到适合的方法而已。很多时候，适合的人选就在身边，只是创业者没有发现的眼光罢了。

合伙人是以信任为基础的，因此很多人选择从熟人圈子里找合伙人。例如，谷歌的创始人是同学关系，当当网的创始人是夫妻关系。然而家族式的弊端一直都成为创业者的顾虑，不知道该不该选择亲近的人合作。中国的民营企业为什么做不大，不少人把原因归结为实行家族制，如果把眼界放开，日本的松下集团、美国的杜邦等，都在证明着家族企业的成功。

中国目前尚未形成成熟的职业经理人阶层，法律尚不健全，所以，大多数成长起来的家族企业不敢放心地使用职业经理人，这也是事实。让外人掌握企业的技术核心机密，会有一定的危险，如果他本身缺乏职业道德就会造成企业不稳定，而家族人背叛的可能性相对小很多。因此，在家族企业中，财务、人事等要职多半仍由家族内部成员担任。

那么，家族企业用人是任人唯亲还是唯贤是举？有人说，任人唯亲，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是为了稳定，也有人说，任人唯贤，可以谋求更大的发展。在家族企业中，用人重在如何贤亲并举。用人之道分上中下三策：下策是用人唯亲，因为这样的策略虽然强调了稳定，但发展很困难。中策是用人唯贤，但是贤人们缺少亲和力和凝聚力，要把他们组合成一个高效团队花的时间成本太大。所以用人之道的上策是贤亲并举，世界上所有的大企业无一不是如此。用人唯亲是为稳定，用人唯贤是为发展，而真正的智慧在于，如何在发展和稳定之间找到一种平衡。

1. 寻找合作伙伴的方法

好的企业的人才结构应该是多元化的，如果能够去掉家族式企业的弊端，发挥家族式企业的精华，从熟人中找合作伙伴是最方便不过的。但是如果熟人中没有合适的人选，依然有很多方法寻找合作伙伴。

（1）刊登广告。针对自己需要的合伙人类型，刊登合作广告。这样合作意愿传播的速度快、覆盖面广、重复性好，合作的内容也可以清晰明确地公布出来。

（2）委托猎头。可以请专业人士通过有偿的方式根据创业者的需求去收集信息。比起自己盲目地寻找，委托猎头更有针对性。

（3）介绍寻找。就算熟人圈中没有适合的人选，还是可以通过熟人圈，请亲朋好友在各自的圈子里物色合适的人选。

（4）从客户中寻找。以前靠工作关系建立起来的客户，有不少可以作为创业的帮手。因此要跟客户保持良好的关系，留做以后创业的资源。

对一个企业来说，创业者就是一位知根知底的管家，他应该知道自己缺乏什么样的创业伙伴，以及怎样才能找到这类人。因此，选出什么样的合伙人是衡量创业者水平的一个重要标志。“用金银总有尽时，用人才坐拥天下。”找准创业伙伴是一门学问，创业者应用心揣摩，做出正确的决策。

2. 挑选创业伙伴的步骤

（1）确定合伙条件。关于合伙人的具体标准，各个国家可能不同，但也有共性。如日本侧重学历、经历、能力、忠诚和健康5条。中国强调德、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才、资。德，是指品质，即具有高尚的道德情操；才，是指才能，即具备能够胜任工作的能力；资，是指资历，包括学历、经历、经验和工作成绩。总之，要德才兼备。

（2）拟订选择方案。创业者应根据需要，制订选择方案。它包括确定合伙对象，规定合伙内容，采取的具体方式、方法，拟订具体的时间程序等。

（3）选定对象。候选人必须有一定的数目，没有一定数目的考虑对象，就不会有充分的选择余地，所选的合伙人也不一定合格，更不用说合适了。

（4）跟踪考察。创业者要组织人员了解每个候选人的情况，并对候选人进行全面考察。通过考察，可以大体了解候选人的智力、性格、技能、兴趣、动机、愿望等特性。在此基础上，创业者还要亲自与候选人进行面谈，以便进一步考察验证。

（5）做出结论。创业者必须经过集体讨论，认真地研究这些候选人的优、缺点；同时在几名候选人中，进行反复比较推敲，优中择优，最后做出决策。

寻找同行合作，优势互补

俗话说："同行如敌国。"同行竞争甚至是恶性竞争的现象比比皆是。其实事实不一定总是如此，合适的同行合作反而能促进整个项目的良好发展，张全国和他的乡亲们就通过共同合作取得了成功。

进入湖北省境内，当离一个小镇还有很远的时候，就能从空气中闻见扑鼻而来的鸡汤香味，鸡汤的香味是从平林镇一家挨一家的鸡汤馆里飘出来的。平林镇位于湖北省广水、安路、随州三市的交界处，一条公路干线正好从这里穿过。闻到鸡汤味就能叫人想到家，想到普通百姓的生活，想到百姓生活的经济实惠和温馨怡人。所以，来来往往的司机和行人，都忍不住要在这里停下来，喝一碗声名远扬的鸡汤再走。这里有萝卜鸡汤、板

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

栗鸡汤、枸杞鸡汤、人参鸡汤、老母鸡鸡汤、乌鸡鸡汤……总之，你[illegible]什么鸡汤这里都可以满足你的要求。

但在很早以前，这里的鸡汤并没有什么名气，甚至连一家鸡汤店都没有，不过饭馆酒家却多的是。但饭馆酒家一多生意就很不好做，因为公路是穿过各个村落的，结果沿线一家挨一家的都是饭店，想想也知道，路途中的行人为什么偏偏要在你这里停下来呢？

刚开始生意不好大家就怪柜台，于是沿途一家又一家的饭店就都开始比装潢门面。然而一个叫张全国的饭店老板，却把心思动得更深。他是个喜欢动脑子的人，从穷得两手空空到拥有第一家饭馆、第一笔存款，这都是他善于动脑子的结果。因为他知道，动脑子比动手更重要，卖的东西能打动人的心思，更能让生意兴隆，这些都是他第一个琢磨出来的。

困惑了很久，终于有一天，他从“孔府家酒，让人想家”的广告中得到灵感，因为出门在外的人都会想家，如果炖一锅在老远就能闻见香味的鸡汤，不是比酒更能让人想家、比酒更能养人么？于是很快，他就打出了“张记鸡汤馆”的招牌，那炖得香得馋人的鸡汤，也从“张记鸡汤馆”中飘出，飘得很远。

鸡汤生意于是日益兴隆。生意一显起色，整个镇子的其他酒家饭馆也纷纷挂出了鸡汤馆的牌子，不到一年，整个镇子就鸡汤馆林立了，并且整个镇子的鸡汤味浸入了整个水乡。虽然竞争确实加剧了，但张老板反而笑了，因为这样一来，不仅鸡汤的香味会飘得更远，使鸡汤小镇产生更大的诱惑力和品牌号召力，形成了一个鸡汤商圈，并带动了整个小镇的乡亲们一起致富。

众所周知，创业之初，资金少，难题多，稍有不慎，便会亏本倒闭。因此，对于还未站稳脚跟的创业者来说，一味地和竞争对手厮杀显然不是明智之举，只有联合在一起，才能共享其利、共存共荣、皆大欢喜。

既然你是生意人，那么你就应该以和气生财、长远生财为主要目标，就应当遵循这样的原则：只要是有利可图的生意，即使你挣了 100 元，而别人挣了 2 000 元，对于你来讲也是成功的。这个道理其实很简单，因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果你不想让人家赚 2 000 元，估计你的 100 元也挣不到。

但现实社会中绞尽脑汁相互拼杀，最后往往两败俱伤的例子屡见不鲜。曾经有两家对门的店铺，店主为了招揽顾客，相互间展开一场低价大战，把自家商店的商品价格一降再降，斗到最后，竟然降低到低于进货价，结果自然是两败俱伤。而顾客呢，刚开始还挺踊跃的，而经过再三降价后，他们反而驻足不前开始观望，后来又渐渐少了起来，原来因为价格太低，顾客反而觉得是假冒伪劣产品。

相反，如果能找到志同道合的同行共同合作创业，双方都能取得很好的收益，皆大欢喜。同行合作，由于对行业的了解，便能够充分发挥优势，弥补对方的缺陷和不足。对于创业者而言，是简单又稳妥的选择。

不能与之合伙创业的三种人

人不是完美的，有的缺点对于创业合作无伤大雅，有的缺点则会影响合作的进行。在商场中，一定要仔细谨慎地挑选合作伙伴，有的人不仅不能辅助你成功，还会毁掉你辛辛苦苦建立起来的成果。从无数个失败的合作案例来看，以下三种人是不能作为合作人选的。

1. 满口花言巧语，不诚信型

做生意和做人的第一要素都是诚实，诚实就像是树木的根，如果没有根，树就别想再有生命了。诚信对一个人、一个企业都是无形的财富，是一笔巨大的无形资本，无论是个人还是团队坚持走正直诚实的道路，必定会实现良好的愿景。相反，如果缺乏诚信，事业就缺少了发展的承重轴。其实“诚信”对每一个创业者来讲，都是关乎新创企业安身立命的大事。创业的起步过程是不断地向社会推销企业的过程：一方面向社会展示企业提供的产品或服务；另一方面向社会证实企业做事的信用。有能力讲信用的人事业才能越做越大，有能力没信用的人可能得逞于一时，断难长久发展。

诚信是合作最起码的准则，如果连这点都做不到，以后的合作就根本不可能成功。对于那些毫无诚信可言的人，根本不能考虑与其合作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 自高自大，不尊重内行型

合伙人不可避免地要参与到项目的决策中，然而有些人不尊重内行的意见，对项目只了解一些皮毛，就像刚练了几个月拳脚的年轻人一样，自我感觉极其良好，恨不得天天举行武术比赛，从此自己打遍天下无敌手。这正是创业必须避免的症状之一，自己其实并没有过人之处，却自我感觉天下第一。这种自我认知不清的唯一结果是吃大亏，摔大跟头。这类人自大的主要表现是不尊重内行的人，自己在决策之前不能做到兼听则明。

很多人创业，他们把大量精力放在寻找合适的项目上。其实，在通常情况下，对于普通人来说，很少有一进入就能赚大钱的暴利行业和暴利项目。仔细观察就会发现，任何行业、任何项目都有人赚钱、有人亏本。如果能预测和抓住社会发展的趋势切入新兴行业，当然赚钱的机会更大，但三百六十行，只要不是已经过时的产业，只要能够为人类提供帮助与服务就都可以赚到钱。赚钱的关键并不是项目，而在于是否善于经营，善于运作，善于运用创意把相同的东西卖出不同。盲目自大，不尊重内行，以为自己什么项目都能做的合伙人，最后一定会导致项目的失败甚至企业的瓦解。

3. 随心所欲，不重视制度型

一个不重视公司制度建设的合伙人，不可能是一个好的合伙人。俗话说："没有规矩，不成方圆。"这句古语也很好地说明了制度的重要性。一个企业想不断发展永续经营，有一个比资金、技术乃至人才更重要的东西，那就是制度。合伙人如果一人独大，凡事自己说了算，藐视公司的规章制度，将会导致公司秩序的混乱。

英国首相丘吉尔曾说："制度不是最好的，但制度却是最不坏的。"远大空调公司董事长张跃说："有没有完善的制度，对一个企业来说，不是好和坏之分，而是成与败之别，没有制度是一定要败的。"在今日竞争日益激烈的商业社会，制度才是克敌制胜的法宝。从本质上讲，每个人都希望自己有特权，制定的规章制度最好是用来约束别人的，而不是制约自己的。可如果合伙人不能够率先示范，不能以身作则地努力工作，而是随意破坏各种规章制度，那么这种形象就会影响下属，从而在团队里形成一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

消极的态度，严重影响企业的正常运行。

总之，在合伙人的挑选上，创业者一定要尽量避免与这三类人合作。

认清合伙创业的误区

挑到了合适的合伙人，就能高枕无忧、大胆创业了吗？答案当然是否定的。很多创业者在合伙创业时，会陷入误区，反而阻碍了创业的进行。

误区 1：人人都是老板

不管对企业的贡献多少，只要参与了合作，就都是老板。这是最常见的误区之一。每个合伙人都以主人的心态处理事务，谁也不听谁的。大家都是老板，各执一词，员工也不知道应该听谁的。于是企业秩序混乱，项目无法进行，创业就必然遭到失败。

合作虽然是集合了各方力量，但是不能因此而混淆合伙人的角色。对于每个人的位置、角色、职权都应该有一个明确的划分，防止越权、混乱的情况发生。

误区 2：利润按人头分

合伙时利润的划分是最敏感的问题。按人头划分看似公平，实际上更容易埋下矛盾冲突的种子。合伙人对公司的贡献不可能是完全相同的，如果按人头分，无疑伤害了贡献大的合作人的权利。例如，3 个人合伙创业时，约定所得利润各得 1/3。然而创业的大部分资金是第一个人投入的，技术的开发创新都是第二个人提供的，第三个人只是偶尔去帮帮忙而已。3 个人付出的劳动各不相同却要平分利润，这样的话第一个人和第二个人必然会产生不满，矛盾也就会激化。所以利润的划分必须以公平合理为前提，合伙人付出的金钱、技术、客户资源、劳动都应该算做划分依据。

误区 3：不重视沟通

很多创业者认为，既然合伙创业就是拴在一根绳上的蚂蚱，感情自然很深厚，因此凡事觉得差不多了就私自决定，不与其他合伙人进行沟通。甚至觉得“如果对我连这点信任都没有，还谈什么合作”“这么多年的交情，这点小事他不会在意的”。然而这些想法恰恰动摇了信任的基础，对方不可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对此毫无意见，长期下去，就会摧毁合作的信任基础，甚至造成合伙人之间反目成仇。不管何时，沟通都是合作顺利的保障。合伙人之间必须多加沟通，及时交流信息，以促进合作的顺利进行。缺乏有效的信息沟通会使合作人之间对事业缺乏共同的理解，导致不必要的矛盾从而影响合作。

误区 4：人情与亲情杂糅

我国很多企业采取的都是家族式的创业方式。家族式企业的管理者大多对于下属要求较宽容，甚至对自己的人情化管理引以为豪。殊不知，情感化管理和人情化管理是两个概念，其本质的区别在于，情感化管理是以情动人，以情感人，以情励人。而人情化管理是“见人下菜碟”的人治权谋，对待不同的人有不同的标准。因此，家族企业应充分利用情感化的柔性管理方式进行管理，但切忌陷入“人情化”的陷阱。

一个企业的性格往往由企业最高管理者的性格决定，一个团队的性格也往往受团队主管的影响。随着时间的发展，这些影响会逐渐形成一种企业独特的风格。这种风格最外在的表现形式就是公司的企业文化氛围、做事方式和规章制度的执行情况。人情化管理的模式与现代企业制度是完全冲突的，凭感觉办事成为家族企业管理的一大误区。人情化管理模式忽略了管理的残酷性，让管理者在一开始就丧失了管理的主动权，让管理失去了刚性约束力。而这样做导致的直接后果就是企业发展滞缓甚至走下坡路，在激烈的竞争中失去优势。

误区 5：口头合同

国内很多创业者往往认为有口头承诺就可以了，没有签订书面合同的必要，尤其是与朋友或亲戚的合作，更觉得书面合同太生分。须知生意与感情是两码事，亲兄弟也要明算账。没有书面合同，一旦发生了纠纷矛盾，就没有可以作为判别的标准，反而更伤感情。因此生意场上的事一定要有明确的规章制度，约定性的内容一定要签订书面合同。

合伙创业的误区绝不仅局限于这几项，实际的创业操作中还会出现很多不可预料的问题。但是这几种误区是比较典型且具有代表性的，创业者可以以此为鉴，在合作过程中注意适当规避。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节　员工任用和管理

创业阶段的用人之道是什么

人才的选聘只是实现人才使用的第一步，是否是人才及如何用好人才，实现人才价值的转换是企业的最终目的。创业期企业人才的使用应做到以下 4 点。

1. 建立重用人才的文化氛围

企业文化（包括共同认识、道德观念、行为准则等）是一种环境，建立重用人才的文化氛围，为员工发挥才能创造条件。文化是一个团队共有的价值观，企业应当旗帜鲜明地提出赞成什么、反对什么。树立榜样是建立企业文化氛围的最好途径。“榜样的力量是无穷的”，柳传志经常把他自己的成功经历作为教材拿到管理层中去讲，讲自己是怎样面对挫折失败的。

“赛马非相马”“实践是检验真理的唯一标准”，人才只有靠重用才能体现其价值，只有靠使用及在使用中的不断培训才能使其价值得到转换和增值。人才的流失多因得不到重用，正如刘项争霸时萧何对刘邦所说：“能用信，信则留，不能用信，终走耳。”“千里马长有，而伯乐不长有”，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为企业的领导人不要抱怨缺少人才。海尔集团总裁张瑞敏的观点是“人人是人才”，不经过使用又怎么能对人随便作出评价呢。

2. 相信下属，充分放权

对人的重用，首先便是信任，“士为知己者死”，只要你信任我，我才会为你卖命。分权是对职业经理人的最大信任。做领导有两种：一种是轻轻松松的领导（分权式的领导）；一种是累死人的领导（大事小事一把抓的领导）。而后者是一种吃力不讨好的领导，既打击了中、低层管理者的积极性，又容易在作决定时盲目武断。

创业期企业很容易走上专权的极端，江山是创业者在市场中拼搏出来的，创业者有一定眼光、胆识、能力，最容易犯自以为是、“老子天下第一”的毛病。无忧工作站的首席执行官甑荣增说得好：“企业领导人更多的应该充当教练的角色，教你的下属怎样去做，放权给他们，容忍他们的过失，或许这样他们会做得更好!”

分权后的领导应当去做些什么呢？什么样的管理是一种最好的管理？设想一个团队无论谁当领导都能有效运作，那么这个团队就是优秀的团队，它具有完美的管理制度。因此创业期企业的领导人应努力完善制度，充分放权，这样才有时间去思索更高层的发展。

3. 实行以创业为主的人才管理机制

（1）实行目标管理。给员工制定目标、布置任务，让他们去完成。允许员工在奋斗过程中的偶尔失败。对于失败，管理者应懂得宽容，寻找失败的原因远比责备员工更为有效。

（2）建立以绩效为中心的薪酬体制。市场是客观的，一切行为在市场中只有两种结果：成功和失败。企业中员工时刻承受风险，但风险与收益成正比，员工承担风险理应享受风险后的收益。分享收益是对参与创业的员工的最好激励，创业期人才管理就是在创业中能与员工同甘共苦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为什么要授权

授权的益处之一就是能节省时间。

作为初创企业的管理者，有很多事需要你去把握和处理，你总会觉得时间不够用，很多事不能及时去做，但如果你能把一部分工作分配给别人，那么你时间上的压力就会减轻。

如果你只是把工作丢给员工，却无周全的计划和准备工作，那你的授权尝试就会失败，并且最后还要自己收拾残局。在这种情况下，你反而使自己的时间压力剧增，而不是减轻。因此，在授权一项活动或任务时，最重要的是制订好计划和做好充分的准备。

一般来说，担任的管理职位越高，你花在具体事务上的时间应该越少。取而代之，你要花更多的时间去“计划”。成功的授权可以节省你亲自做具体事务的那部分时间，使你更好地为组织贡献你的力量。

通常来说，在一个组织中，作出决定和执行任务应当由尽可能低级别的职员去完成。这对组织顺利有效地运作是切实可行和必不可少的。例如，一家文具供应公司的员工如果能够决定订哪种裁纸刀并知道如何下订单，那这个员工就不必上司介入就完全可以独立完成这项工作任务。他的上司就可以解放出来，把精力投入到更重要的决策和任务中去。作为管理者，你的职责是培养员工，帮助他们建立信心，而不是让他们受挫。所以你应该学会授权。

培养员工应该是每个管理者的基本职责。如果培养员工不是一个组织最基本的信念和行为，那么这个组织就无法长久地生存下去。管理者应该有一位一授权就能马上接受任务的员工。如果没有，就要培训出这样的员工。而授权恰恰是培养员工能力最有力、最有效的方法之一。

正确使用授权技巧还能激励员工的进取心，使他们获得工作的满足感。当你将一项重任托付给他人时，你就已表示出对他的信心，这有助于他建立自信。

授权为员工们提供学习和成长的机会。如果员工们认为你为他们的成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长提供学习的机会，他们可能会被激起斗志，全身心投入到工作中去。他们认为你确实对他们的事业发展感兴趣，而不是只顾你自己。因此会格外努力地去成功地完成你授权的任务。

哪些应该授权

对于决定哪些工作可以授权并没有普遍的标准，因为情况千变万化。然而，下面的这些指导方针和例子将帮助你在分析自己的具体情况时作出授权决定。

1. 授权经常性的必须要做的事情

这些工作你已经做了很多遍，并且是公司例行规定的必要任务，你对它们了如指掌，知道这些工作的关键所在、所具有的特性及具体操作的细节。这些是最容易授权的工作。因为你很熟悉它们，所以你能很容易地解释清楚，然后把这些事委托给员工去做。

2. 授权专业性强的事情

在公司里，你必须发挥员工的专长，将一些日常工作交给律师、会计、税务经理等专业人士或其他临时性的“超负荷”员工。要让你的需要与员工技能相适应，充分利用他们的才能。自己可将精力花在企业的其他方面。

3. 授权“职业爱好”

某位销售经理已经连续几年参加芝加哥举行的一个商业展销会。她已经只把这个任务看做是和旧友见面的机会，而实际上她已经不需要再亲临那个展销会了，因为她手下的任何一个销售代表去也能取得同样的工作成效。这些工作早就应该让他们去做，她没有把这个工作交出去是因为她觉得这项工作对自己来说太富有趣味性了。当然这些想法是错误的，她完全可以把这项简单、有趣的工作分给其他人来做，而其他人比她更能胜任这份工作，这种做法可能看起来是荒谬的，然而这些让你流连忘返的工作却无法再体现你所付出的时间和精力的价值。它们往往与你的专业领域和以前在公司担任的职位有着千丝万缕的联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 授权发展机会

作为管理者，你首要的职责是给予你的团队成员良好的发展机会，达到这一个目标的好方法就是将恰当的任务分配给恰当的人。你清楚你的工作，也了解某些任务能使团队成员获得进步，那么，你就应该给予他们发展的机会。

如何考评员工

如何对员工进行工作评价是人力资源管理的重要内容。员工工作评价就是通过收集、分析、评价、交流有关员工行为和工作效果的信息，为管理层决策提供依据。

美国通用电气（中国）公司在人才评价方面就有自己独特的模式，他们公司内部人员将之称为德才兼备。

“才”指的是获取利润，“德”指的是信守价值观，将注重业务能力与看重员工在思想方面与企业的契合作为人才考评的重要尺度。

在微软公司，工作评价不仅是微软进行人事培训、薪资管理、任用、晋升的有效依据，而且也可以通过工作评估发挥公司的管理功能。微软公司的工作评价的操作程序是这样的：首先公司会制定出公司总体与部门的发展目标，进而设定个人的目标，然后检查以上目标完成情况，个人作出自我评估，直接汇报给经理，由经理参考跨部门的、从事相同职责的同事的意见给评估结果打分。最后经理会与每一位员工进行一对一的面谈，听取他们对评估结果的反馈意见，双方在相互交流中达成一个彼此都能接受的结论，然后该部门负责人根据这一结论确定出员工已达到要求的地方和有待于进一步改进的地方，双方在商讨中制订出下半年的个人发展计划。

此外，还会用到 360 度全方位工作评估方法，即由员工本人、直接经理、直接部属、同事甚至顾客作全面的考评，以保证最大限度上的客观性。

这种双向交流式的工作评估模式可以营造一种既民主又科学的企业氛围，可以较少地损伤员工的工作热情。微软几年来的成绩也证明了这种方法是行之有效的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何对员工“分而治之”

一个企业的员工按两个尺度一般分为四种类型。两个尺度：一是工作态度和工作热情；二是工作能力。四种类型分别为：高热情、低能力；低热情、高能力；低热情、低能力；高热情、高能力。

1. 对高热情、低能力的员工

这类员工工作热情很高，态度端正，但是工作能力较低，尤其是年轻人或是刚刚加入公司的新人。作为创业企业的经营者，要充分肯定他们的工作热情和态度，在肯定长处的同时，要明确地让他们认识到自己工作能力的不足，并对他们提出提高工作能力的具体要求和具体方法。

2. 对低热情、高能力的员工

工作能力较高但工作热情比较低的人一般来说对于自己的职位或是长期的发展没有明确的目标。因而这种人最需要的是激励和鞭策。企业经营者一方面要对他们的能力给予肯定和信任；另一方面又要对他们提出具体的期望和要求。让他们充分认识到自己在公司的发展前景和自己的贡献对于公司的重要性。当然有时在报酬上给予一定的刺激也是必要的。

3. 对低热情、低能力的员工

对于这类员工，公司的领导者必须要牢记：不要对他们失去信心，但一定要控制在他们身上所花的时间。改变这类人的工作态度，以及提高他们的工作热情是首要的。如果他们工作态度改变了，无论工作能力如何，企业经营者总是可以把他们安排到适当的工作位置上。

4. 高热情、高能力的杰出人才

对于企业经营者来说，最理想的人才是那些不仅有很高的工作热情、端正的工作态度，而且有较高的工作能力的人。企业经营者只需要做出最重要的一点：给这人权力，赋予他们很高的责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎样把握员工的共性

1. 员工需要受到尊重

因为文化的差异，这种需求的表现形式各地多少会不一样，但相同的是所有人都需要受到尊重。在日本企业中，老板过来时，员工都弯腰低头；而中国最多是打个招呼，美国就直接说“你好”。怎样才能更好体现出企业对员工的尊重，上司与下属之间互相尊重？从上面的例子看，只是受尊重的形式有所不同，但实质是一样的。例如，当一个中国员工犯了错误，当着大家的面大声斥责他，和单独把他叫到自己的办公室里去谈话，造成的结果是不一样的。在中国文化中，不宜当众训斥人，这就是尊重员工的表现。这个很实际的例子说明对员工的尊重应有技巧性，要适合人们的文化习惯。

2. 员工需要公平的机制和公平的待遇

“公平”这点是非常重要的。具体而言，就是企业在处理问题时是否公平，这会直接影响企业的凝聚力和向心力。领导对待下属的公平性有多少，也会直接影响到领导的威信和他的整体形象。寻找“公平”对一个人是这样，对一个企业也是这样。在美国把“公平”提升到人格的高度，如两个朋友交往，如果一方总是占另一方的便宜，这种情况一旦被对方察觉，他会联想到这个人缺乏道德感，是永远不会原谅的，那是相当严重的问题。而在东方文化中，这种公平的意识就相对薄弱一些。

3. 员工需要成就认同

成就认同的表现形式可以因文化的不同有差异，但对认同感需求都是一样的。成就认同可以是奖金、提拔、大会上点名表扬，也可以是私下里老板请吃饭。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎样才能留住人才

如今，员工的流动日益频繁，特别是优秀的人才，时刻面临着更好的机会或待遇。对于一个处于创业时期的企业来说，怎样才能让好的人才在自己的公司安下心来，为企业创造价值呢？要想让人才不走，你就要让他们有留下来的理由。

1. 设立高期望值

斗志昂扬的员工喜欢迎接挑战。如果企业能不断提出高标准的目标，他们就不会轻易选择离开。美国一位管理者说："设立高期望值能为那些富有挑战精神的精英提供更多的机会。留住人才的关键是，不断提高要求，为他们创造新的成功机会。"

2. 经常交流

员工讨厌被管理人员蒙在鼓里。没有什么比当天听说公司前途无量，第二天却在报上读到公司可能被吞并或卖掉更能摧毁一个员工的士气。解决的办法是，公开公司的账簿。如果你的企业不想如此透明，也有很多其他交流的办法。

3. 授权

员工都喜欢授权赋能的公司。惠普公司负责台式计算机的美国市场经理博格说："对于我们来说，授权意味着不必由管理人员来决定每一项决策，而是可以让基层员工作出正确的决定，管理人员在当中只充当支持者和领导的角色。"

4. 提供理想的薪资待遇

对于刚刚起步的企业来说，资金一般比较紧张，但是无论如何，也不能在员工的薪资待遇上打节省资金的算盘。还有就是，尽量为员工提供保险或基金保障。因为，人们往往在感受到被重视和尊重的时候才会感到自信。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 教育员工

在信息市场，学习绝不是耗费光阴，而是一种现实需求。大部分员工都意识到，要在这个经济社会中生存和发展，就一定要不断提高自己的能力。公司如果能够为员工提供不断提升自己的环境和平台，势必可以留住很多求上进的人才。例如，惠普公司允许员工脱产攻读更高学位，学费全部报销，同时还主办时间管理、公众演说等多种专业进修课程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四节 让你的团队充满激情

组建一支强有力的创业团队

杰克·韦尔奇告诉创业者："优秀的领导者应当像教练一样，培育自己的员工，带领自己的团队，给他们提供机会去实现梦想。"企业的成长是人才成长的一个集中体现，创业者能否走得更远，取决于创业者和创业团队的基本素质。

企业的成长是人才成长的一个集中体现，企业的成功也是人才的成功。搭建一支优秀的创业团队对任何创业者而言，都是一项至关重要的工作，它决定着创业的成败。优秀团队的标准是具有高度责任感、成功的行业经验和合作的心态。

在硅谷流传着这样一个"规则"，由两个哈佛 MBA 和 MIT 的博士组成的创业团队几乎就是获得风险投资人青睐的保证，当然这只是一个故事而已。但是从中创业者可以看到一个优势互补的创业团队对于创业成功的重要性，技术、市场、融资等各个方面都需要有一流的合作伙伴才能够成功。

为什么团队创业成功的概率要大大高于个人创业？原因很简单，因为没有人会拥有创立并运营企业所需的全部技能、经验、关系或者声誉。因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此，从概念上来讲，如果想要创业成功，就必须组成一个核心团队。团队成员对创业者来说将发挥各自不同的作用：他们或是合伙人，或是重要员工。他们不可或缺，有了他们，可以解决创业过程中可能出现的一些问题。

红花也需绿叶相配。不管创业者在某个行业多么优秀，也不可能具备所有的经营管理经验，而借助团队就是拿来主义，他们可以拥有企业所需要的经验，例如顾客经验、产品经验和创业经验等。人际关系在创业中的比重也被放在一个很重要的位置，人际关系网络或多或少地能帮助创业者，这是企业成功的因素之一。

通过团队，人脉关系能放得更大，可提高创业成功的概率。

一项针对创业者能力的研究报告也指出，组成团队与管理团队是成功创业者需要具备的主要能力之一。由于组成创业团队的基石在于创业远景与共同信念，因此创业者需要提出一套能够凝聚人心的愿景与经营理念，形成共同目标、语言、文化，作为互信与利益分享的基础。组成创业团队是一种结合愿景、理念、目标、文化、共同价值观的机制，使之成为一个生命与利益共同体的组织。

某位管理学专家曾经对国内众多企业家进行过一次问卷调查："未来的企业家应该具备哪些素质?"其中有这样几种回答：

UT 斯达康前 CEO 吴鹰认为：第一，有宽广的心胸；第二，具有国际化的能力；第三，有亲和力和凝聚力（个人魅力）；第四，有眼光。摩克迪集团创始人兼董事长张醒生认为：现代企业家首先应该是有能体谅下属的胸怀和站在人前人后的修养，要先有信服才能有追随，这也是人们常说做企业如同做人，企业家的素质赋予企业灵魂的原因。

美国欧文斯科宁公司大中国区销售和工程总经理李雷认为：企业家应该具备 3 个素质，第一，他是一个预言家，他的愿景和信念是鼓励员工的源泉，是制订战略计划的蓝图；第二，他要有 Leadership，也就是具有包括决策能力的领导力；第三，他勇于承诺与兑现，在资源分配、个人诚信与平等方面负起主要责任。

从上面我们可以看出：凡是成功创业的企业家，总拥有一个优秀的核

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心团队。虽然每个企业家关注的侧面不同，但都直接或间接地反映了一个组织核心团队建设中必须注意的要素，非常值得后来的创业者借鉴。

1. 志同道合

找创业搭档就跟找对象一样重要，对方是你事业上的另一半，在共同的创业过程中是否会与你福难同当、同舟共济是至关重要的。例如，一个拳头由5个手指组成，如果5个指头握紧打出去，可以打碎一块砖，但分散开来，用每个手指去戳，是很难弄断一块砖的。团队的成员应该是一群认可团队价值观的人。团队的目标应该是每个加入到团队里的成员所认可的。否则的话，就没有必要加入。在明确了一个团队的目标时，作为团队的负责人，应该以这个共同的目标为出发点，来召集团队的成员。团队是不能以人数来衡量的。如果你有一群人，但没有共同的理想和目标，那这就不是一个团队，而是一群乌合之众。这样的团队是打不了胜仗的。所以，你和你的伙伴应是志同道合的，有共同的或相似的价值追求和人生观。

2. 包容性很重要

在这个世界上，要想做一番事业，必须具有识人的眼光，这也是作为领导者整合人才资源的第一条件。但光会识人还不够，还要有敢于用人的魄力，能够有容人的雅量。大行不顾细谨，成大事者历来都是心胸似海之人。不仅仅是企业创业需要包容，在我们人生慢慢走向开放的过程中，包容心也是非常珍贵的。

3. 不谋全局者不足谋一域

中信资本公司是由中信集团旗下的中信泰富和中信国际金融控股两家香港上市公司联合创建的。建立初期，恰逢9·11恐怖袭击，世界经济领头羊的美国经济低迷。受此影响，香港等地经济形势到2002年依然没有好转，一些著名的大投行不得不裁人。张彭衰却认为，大家都裁员，他反而打算借此聘请一批业务拔尖人才。

“凡事都要想得长远，”在组建中信资本公司的过程中，张懿宸说，“了解投行的人都知道，投行最大的成本是人力成本，做投行的前两年就要先投钱把人养活，然后再挣钱。在有人才的前提下，业务才能建起来”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

俗话说："三个臭皮匠，顶个诸葛亮。"团队精神在企业管理中也占有重要地位。微软集团在用人的时候就非常注重团队精神，理由是即使你才华横溢，有超群的技术，可是如果你不懂得与人合作，那么你就不能发挥出最好的成绩，只有把企业内部有着不同的文化背景和知识结构的各种人才有效地联合起来，创业者才能更好地成功创业。

创业团队"5P模型"

"5P模型"，即目标（Purpose）、计划（Plan）、人（People）、定位（Place）、权力（Power），这5个因素构成了优秀的团队。

1. 目标（Purpose）

在团队建设中，有人做过一个调查，问团队成员最需要团队领导做什么，70%以上的人回答——希望团队领导指明目标或方向；而问团队领导最需要团队成员做什么，几乎80%的人回答——希望团队成员朝着目标前进。从这里可以看出，目标在团队建设中的重要性，它是团队所有人都非常关心的问题。有人说："没有行动的远见只能是一种梦想，没有远见的行动只能是一种苦役，远见和行动才是世界的希望。"

团队目标是一个有意识地选择并能表达出来的方向，它运用团队成员的才能和能力，促进组织的发展，使团队成员有一种成就感。因此，团队目标表明了团队存在的理由，能够为团队运行过程中的决策提供参照物，同时能成为判断团队进步的可行标准，而且为团队成员提供一个合作和共担责任的焦点。

2. 计划（Plan）

对于一家新创企业来说，制订一套完善的计划更为重要。发展计划要远远高于解决聘用问题、设计控制系统、确定上下级关系或确定创始人的角色等事项。发展计划明确的公司能够经受组织的混乱和创业者无能所带来的考验，而再完善的控制系统和组织结构也无法弥补计划上的缺陷。

企业发展计划的最大使命就是保持企业行驶在正确的航道上。如果一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个企业的发展计划出现了致命失误，最终会出现南辕北辙，即便是拥有强大执行力的组织队伍，也终会一无所获。检验企业发展计划是否出现偏颇的方法有：计划与企业的长期目标是否一致；计划与企业的竞争优势是否一致；计划是否突出了企业的目标市场和消费群体；计划目标是否为更多的子目标所分解。一般而言，企业发展计划会与企业的长期目标一致，能够发挥出企业的竞争优势，为企业确定出最容易获得利润的目标市场，并且被分解成阶段性目标和众多子目标。

3. 人（People）

在知识经济时代，人是企业最重要的资产，也是企业可持续发展最核心的生产力。松下幸之助认为，企业经营的基础是人，“要造物先造人”，如果企业缺少人才，企业就没有希望可言。可以毫不夸张地说，在竞争激烈的市场环境中，人才决定企业命运。因此，在一个组织中，任何决策都不会比人事决策更重要。德鲁克认为，人事决策是最根本的管理，因为人决定了企业的绩效能力，没有一个企业能比它的员工做得更好，人所产生的成果决定了整个企业的绩效。

而企业要用人，就必然要选人，要招聘人。然而很多进行人事决策的创业者，并不真正懂得选人。很多人都认为自己是优秀的创业者，当创业者以此为前提选人时，就可能犯下严重的错误。卓有成效的创业者必然明白，不能凭自己的直觉和感悟来雇用员工，必须建立一套考察和测试程序来选人。

4. 定位（Place）

选用人才，能力固然是首要考虑的，但一个人的能力必须与相应的职位相结合，这就是对人才的定位原则。用人不能只看能力大小，更要看其适不适合某一职位。最好能做到人尽其才，既不能大材小用，也不能小材大用。物尽其用、人尽其才是每一个创业者都孜孜以求的，这涉及一个人才及岗位价值的最大化问题，与企业用人标准密切相关。

5. 权力（Power）

创业者面临的各项事务纷繁复杂、千头万绪，任何管理者，即使是精力、智力超群的创业者也不可能独揽一切，授权是大势所趋，是明智之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



举。授权的目的是让被授权者拥有足够的职权能顺利地完成所托付的任务，因此，授权首先要考虑应实现的目标，然后决定为实现这一目标下属需要有多大的处理问题的权限。只有目标明确的授权，才能使下属明确自己所承担的责任，盲目授权必然带来混乱。要做好按预期成果授权的工作，必须先确定目标，编制计划，并且使大家了解它，然后为实现这些目标与计划而设置职位。

对于团队建立感到无从下手的创业者，大可以从这 5 个方面建立起自己的创业团队。

管理团队最需要的东西

狼群中老、幼、强、弱个体有较大区别，一到团队围猎，常常是老弱做掩护，强者进攻，团队成员各尽所能，各司其职，可以说，狼群是一个完美的互补型团队。管理团队最需要的就是优势互补，促进团队的综合实力。

哲人说："完美本是毒。"事事追求完美是一件"劳民伤财"的事情，尤其对于企业管理来说，这是执行中的大敌。很多创业者总是抱怨自己的手下能人太少，恨不得自己的下属个个都变成能杀能闯、能文能武、有勇有谋的"良将"。但中国有句古语："金无足赤，人无完人。"世界上本就没有十全十美的人，又怎么能够要求拥有完美的员工？何况，完美型的员工属于"能人"，最终会增加数倍的管理成本，而结果极可能是得到了一个并不满意的结果。

其实在企业管理中，创业者应该关注的不应是某个人的力量，而应是团队的综合实力。在一个团队中，每个人都有他的长处，作为创业者，如果你能很好地掌握他们的特点和优势，把他们放到最能发挥其作用的位置上，你就会发现，你得到了一个完美的"互补型"团队，并且，你的工作变得卓有成效，你的员工对你尊重并拥护。

在一次战役中，由于战争的需要，临时招募了许多各行各业的人参军打仗。战役的将领临时编制了一支小分队，命令其驻守在一个小岛上。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们当中有大学教师、机械工程师、政府机构的办事员，也有泥瓦匠、小饭馆老板、裁缝铺的学徒，还有消防队员、小提琴手、汽车修理工等。一到岛上，他们就行动起来了。有的用捡来的木条、干草搭起了简陋的帐篷，有的用自制的工具支起了炉灶，还有的忙着施展烹饪手艺。人人都施展自己的拿手戏，在各自擅长的方面尽情地发挥。一顿丰盛的晚餐过后，还举办了一场热闹的晚会，大家有说有笑，有唱有跳。

几天过后，小岛遭到敌人的攻击。在枪林弹雨的战场上，大学教师和小饭馆老板便显得手足无措，失去了用武之地，而消防队员和汽车修理工则能够临危不乱，熟练地使用手中的武器，对敌人进行了狠狠的打击，完成了守护小岛的使命。

以上的例子中，大学教师虽然受过高等教育，掌握着最多也最权威的知识，但在打仗的时候，却毫无用武之地，而只念过几年书的消防队员却可以在抗敌中勇猛杀敌。这就是所谓未在其位，能力就不能得以施展。对于创业者来说，团队就好比上述的那个小分队，由各色各样的人组成，他们都有自己的特长优势，身为创业者，最大的职责就是对下属的特点、能力，甚至个人的性格做到了如指掌，做到唯才适举，使员工内在的潜力得到充分的发挥。

知名企业家马云认为："现实中最完美的团队是《西游记》中的唐僧团队，他们的成员都非常普通。唐僧是一个好领导，他志向远大有很强的使命感和原则性。他要去西天取经，谁都改变不了，不该做的事情，他也坚决不做。"

"而孙悟空这种员工比较像现代企业管理中定义的'野狗'。他们是公司最'爱'也最'讨厌'的人。他有极强的工作能力，却也多少有些'无组织，无纪律'的个人英雄主义，并且非常情绪化。"

"在这个团队中，猪八戒的角色也很重要，他是这个团队的润滑剂，虽然他看上去'很反动'，但是他非常幽默，唐僧团队中如果没有猪八戒，这个团队的精神风貌就会黯然失色。"

"沙僧则是最常见的保守型员工，安稳踏实。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，唐僧知道孙悟空太调皮，要管得紧，所以随时会念紧箍咒；猪八戒小毛病多，但不会犯大错，偶尔批评批评就可以；沙僧则需要经常鼓励一番。这样，一个明星团队就成型了。

对于任何企业而言，建设“互补型”团队，对企业的发展非常重要。很多企业过分重视个人素质、经验和成就，但是很少考虑到每一名员工都必须在团队中工作，他的能力、优势、性格能否与团队的其他成员构成一种互补关系。对于某一特定工作而言，是不可能找到最理想的人选的，因为这种人根本就不存在。那么次理想的人选是什么呢？那就是能充分发挥自身优势，并和别人的优势相互补充的人，这种类型的人能最大化地实现目标。

用高薪激发员工工作热情

人要生存，要发展，精神是支撑，物质是保障，所以薪酬相对于员工极为重要。它不仅是员工的一种谋生手段，还能满足员工的价值感。事实证明，当一个员工处于一个较低的岗位时，他会表现积极，工作努力，一方面提高自己的岗位绩效；另一方面争取更高的岗位级别。在这个过程中，他会体会到由晋升和加薪带来的价值和被尊重的喜悦，从而更加努力地工作。

“当你给员工高薪时，你的企业成本是最低的！哪怕你只比第一、第二位的高出一点点，效果也会非常明显！”2008 年 1 月 15 日，在《赢在中国》第三赛季 36 进 12 第三场节目现场，已连续两个赛季担任《赢在中国》36 进 12 评委的史玉柱在点评 11 号选手时说出上述的话。史玉柱的一席话立即博得了现场一片热烈的掌声。事实上，他是这样说的，也是这样做的。

2007 年 11 月 1 日，巨人网络挂牌上市，交易代码为“GA”，开盘价高达 18.25 美元，超过发行价 17.7%。在 11 月 4 日举行的庆功宴上，史玉柱许诺给公司的员工每人派发一枚金币，另外是给公司所有员工加工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资，一个不放过。

第二天，新民网从可靠渠道得到消息验证：史玉柱于该日兑现诺言，给所有员工派发金币，该金币由中国知名金饰品厂商龙凤祥制作，重量为9.39克，印有“纽约证券交易所成功上市巨人网络2007.11.1”的字样。

史玉柱说：“当你给员工高薪时，表面上看仿佛增加了企业成本，其实不然。我这些年试过了各种方法，高薪，低薪，但最后发现，高薪是最能激发员工工作热情的，也是企业成本最低的一种方式。”

自从进入珠海巨人集团时代，史玉柱一直实行军事化管理，后来他渐渐明白了一个道理：大多数员工的使命是打工挣钱、养家糊口。虽然军人有对国家和民族效忠的义务，但员工没有对老板效忠的义务。

巨人前副总王建回忆道：“20世纪90年代中期，脑黄金战役第一阶段考核结束后，按照制度规定，对完成任务的经理兑现奖金，其中江苏和浙江分公司的两名经理个人奖金累计达40万元，相当于当时广东市场一个月的回款。在集团办公会议上，面对奖金问题谁也不作声了，因为财务部门干脆把问题捅开了，若干个分公司存在回款作假，财务认为不能这么快发奖金。”

史玉柱被这种局面难倒了，非常尴尬。在士气与议论之间，在榜样与制度之间，他必须作出决定。最后，他还是力排众议——发奖金。当财务怀抱沉甸甸的现金进入表彰大会现场时，会议已经结束了，全体员工都在等，连保安都擅自离岗，涌至会场。财务一出现，史玉柱就说，你们看，财务都抱不动了。全场的目光由主席台转向财务身上，先是寂静，继而是雷鸣般的掌声。

这时史玉柱发话了，他说：“能者多得，只要能为巨人作出贡献，不拒绝索取，要在巨人内部培养一批富翁。”

这样的激励方式，对员工的刺激相当大。在脑白金时期，员工们疯狂地工作、加班，史玉柱经常会在员工加班的时候动不动就发上几千元的奖金，让员工惊喜不已。此外，在脑白金时期，史玉柱在员工待遇方面的做法是：重点技术人员不受公司级别制度限制，只要技术能力强，就不怕付出高额报酬。后来，做网游时，史玉柱将这套模式运用到了游戏团队中，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他说："游戏团队的薪水我不管，由管理层定，工资是一事一议，开多少钱评估一下，值得就给，不受任何等级限制。"

史玉柱这样的做法，会让研发人员感觉到，巨人网络给他们的报酬绝对在整个行业居于前列。在《征途》开发过程中，史玉柱出手颇为大方，给整个研发团队开出了很高的工资。《征途》游戏某负责人承认，这个20人的研发团队在当时的薪水、所占期权与同行业相比是非常高的。

巨人网络上市后，史玉柱在接受媒体采访时说："刚做这家公司的时候，同行业都看不起我们，到现在，我们已经成为这个行业里市值最大的公司了，大家精神上非常开心，然后待遇上，我们给所有的骨干、所有的研发人员发了期权，上市后他们马上就可以衡量出来他们期权的价值，我们现在一下子诞生了21个亿万富翁，还有近200个百万以上的富翁，大家可以改善自己的生活。"

对于《征途》在线超过百万的好成绩，有记者曾经问史玉柱会制定什么样的员工奖励政策？史玉柱回答道："我们每个季度或者每个项目都定了奖罚措施，只要取得大的成就我们内部一定会有一次发奖金的过程，该奖一定得奖，奖罚分明。所以你刚才说《征途》到152万，一定会有奖金，我还会请他们喝一顿。如果没有达到具体的目标该罚也会罚，这就是我们管理的基本原则。所以我们的员工整体的待遇还是非常好的。"

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现，在缺乏科学、有效激励的情况下，人的潜能只能发挥出20%～30 %，科学有效的激励机制能够让员工把另外70%～80%的潜能也发挥出来，所以企业能否建立起完善的激励机制，将直接影响到企业的发展。

从史玉柱的做法中可以看出，将薪酬奖励与内在激励机制良好地结合起来，就会为企业带来更好的效益。尽管薪酬并非是激励员工的唯一手段，也不是最好的方法，但它是一个非常重要、最容易被运用的手段。相对于内在激励，企业管理者更容易运用薪酬激励的方法，而且也较容易衡量其使用效果。

人才是企业的基石。在全球经济一体化的今天，人才问题被企业提到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了更高的位置。怎样识别人才、留住人才，是摆在企业家面前的一个非常严峻的问题。放走一个人才，不仅事业受损，还有可能为自己增加一个竞争对手，这样的道理谁都懂，但要想很好地解决人才问题，很难找到一举多得的方法。如何让人才为企业打拼？他们凭什么会去打拼？最重要的方法就是涨薪，使薪水具有市场竞争力。

以晋升激励精英人才

创业者在人员使用方面，常常会为如何令精英人才最大限度地发挥作用而烦恼。解决它的最好办法，就是将表现优异的精英人才提拔上来，把他安排到重要的工作岗位上，这不仅使员工的自尊心得到满足，最大限度地调动他的工作积极性，企业也会因为人才的合理安置而获得更大的收益。

人才是企业的资本，善于利用员工对工作的热情，并且适时给予训练和晋升，即使是庸碌之才也有不少被造就成才的例子。在日本就有不胜枚举的企业家是因为被创业者适时提拔而跃居重要岗位，然后使自己的才华充分施展出来，把企业推向新的高峰的。

一般来说，获得晋升的人没有不欣喜若狂的。但有许多人常因难以适应突如其来的提升，感受到无法承担的重大压力。所以，创业者也应先了解被晋升者是否有能力顺利度过承受压力的时期。

为了确认被晋升者的心态，某位心理学家进行了一项心理测验。首先，他让两个人共同办理一件事情，在事情完成后，给予其中一个大幅度晋升，而给另一个仅少许的报酬，尽管做同样的工作，却故意出现待遇的差别。

由最初的实验显示，得到晋升的人不但自觉“不踏实、有罪恶感”，而且对于创业者有不良的评价。但是，进一步由测谎器的实验却发现，得到晋升的人，不仅没有罪恶感，反而有强烈意识愿效力于管理者的心态。

总之，得到晋升的人虽然在心理上对获得晋升有不平衡的感觉，但是，实际上却为自己能受到上司较高的肯定而有满足感，甚至对管理者抱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有良好的评价。因此，适度的晋升可以得到对方的向心力。也就是说，给员工一个晋升的机会，不仅能够满足对方的自尊心，同时也能获得对方的尊重和爱戴。

所以，创业者应经常提拔人才，得到利益的人由于找到依靠之处和肯定自我，就会充分发挥潜力，努力效命于知遇者。

世界著名的施乐公司每年都保持很高的销售业绩，除了以质取胜外，很大程度都依赖于他们给员工注入的最佳动力——晋升。

施乐公司晋升的标准是将员工分为3类：一类是工作模范，能胜任工作和监督工作。凡是被提升到公司最高层前50个管理者岗位上的人都必须完全是工作的典范，能够积极投入到质量管理中去。而要想成为较低层次上的管理者，则起码必须能胜任工作。至于需要别人督促工作的那一类员工则根本不可能得到提升。这样，表现良好的员工就会感到自己能得到迅速的提拔，于是他们会以更高的热情投入到工作中。

谢尔比·卡特就是这样一名员工。他最初是一名销售人员，工作积极肯干并善于动脑筋。他每天不停地在外面奔波销售，他的妻子总是在他的车里放上一大罐柠檬，这样他可以吃上一整天，而不必吃午饭。

卡特以自己的聪明和勤奋为公司销售了大量的产品，于是他逐步得到了提拔，最终被提升为全国销售经理。事实证明，他的确是个称职的管理者。卡特最喜欢做的事情之一就是将镶在饰板上的长猎刀奖给那些表现真正杰出的员工。这些猎刀代表着一种晋升神话，得到它比得到奖金更有意义。得到奖励的员工会把猎刀挂在办公室的墙上，所以在施乐公司的办公室里常常会看到这些猎刀。

由于晋升的机会把握在自己的手中，所以施乐的员工总是充满着热情和干劲，即使在街上散步，他们也会观察两旁的建筑群，思考如何使每一幢建筑里的单位都成为施乐复印机的用户。

就是这样充满趣味的竞争使每一个员工都竭尽全力去为公司打拼，每一个施乐的员工都深爱着自己的公司，公正的晋升制度使他们看到了自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的辛勤劳动付出是值得的，他认为在这里确实可以实现自己的梦想。

因此，千万不能总让员工原地踏步，特别是对那些能干的员工，而应更信任他们，适时提拔，如果对他们总是半信半疑，怀疑他们的能力，那么他们还能尽心竭力地工作吗?

每个人在某个岗位上，都有一个最佳状态时期。有的学者提出了人的能力饱和曲线问题，作为管理者，要经常加强“台阶”考察，研究员工在能力饱和曲线上已经发展到哪个位置了。

一方面，对在现有“台阶”上已经锻炼成熟的员工，要让他们承担难度更大的工作或及时提拔到上级“台阶”上来，为他们提供新的用武之地；对一些特别优秀的员工，要采取“小步快跑”和破格提拔的方式使他们施展才干。

另一方面，经过一段时间的实践后，不适应现有“台阶”锻炼的员工要及时调整到下一级“台阶”去“补课”。如果我们在“台阶”问题上，总是分不清谁优秀谁不称职，不能及时提升那些出色的员工，必然埋没甚至摧残人才。那将为企业带来很大的损失。

对于提拔自己的人，几乎没有谁会不怀感激之心，因此，创业者若是能够将一个出色的员工提拔到重要的岗位上，那么他在自己的自尊心得到满足、体会到自己的重要性的同时，也必会对赏识他的主管心存好感，积极配合主管的工作。这样，人力资源管理必然会进行得很顺利。

因此，创业者一定要关心员工的成长，对他们的工作多鼓励、多支持，并及时给予能力突出的人到更合适的位置上大胆发挥自己的长处，从而大大提升人才的使用价值。

感到快乐的员工才有工作动力

一位失败的创业者在总结失败教训时这样写道：“员工是公司的命脉，不注重这个命脉，不使员工因为工作而感到快乐，员工就会使企业因为失败而感到不快乐。”

如果一个组织内的多数员工长期处于不快乐的状态，那么他们的工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主动性，即创造力和变革能力就会丧失掉，从而没有自己的想法。员工没有活力给企业带来的直接影响就是企业整个的创造力、革新能力都会受到损害。

微软公司的企业文化就是从细微之处做起，“取悦”员工。比尔·盖茨深知让员工心情愉悦的重要性，他为员工创造了舒适的自然环境和惬意的人文环境。微软的研究所被称为“campus”，就是说微软的自然环境与“大学校园”一样轻松、舒适。在微软的研究所内，不仅拥有大量鲜花、草坪的园区，还有美丽的比尔湖，篮球场、足球场更充满校园气氛。舒适的自然环境，造就了微软优雅的工作环境，同时也成就了微软员工的高效率工作。

在人文环境方面，微软公司的做法很有特色。比尔·盖茨认为，交流是一切沟通的核心，是解决问题的有效途径以及团队精神的体现。在微软中，最典型的沟通方式是“白板文化”。“白板文化”是指在微软的办公室、会议室，甚至休息室都有专门的可供书写的白板，以便随时记录某些思想火花或建议。这样一来，有任何问题都能及时沟通、及时解决。“白板文化”不仅使员工充分得到了尊重，而且使交流成为一种令人赏心悦目的艺术。

看着美丽的风景，享受着舒适的环境，感受着轻松自在的工作氛围，员工们自然心情愉悦，工作的效率自然得到大大提高。比尔·盖茨曾说过：“我们有意营造一种校园般的感觉，这样会让员工产生亲切感和归属感，为他们创造一个舒适、亲切的工作氛围。”他甚至将微软的总部直接称为“微软校园”。

哈佛大学一项调查研究证实：员工满意度每提高3个百分点，顾客满意度就能提高5个百分点。人在客观上是不可能不受情绪影响的。当一个人的情绪处于“乐起来”的状态时，就能充分调动自身的主观能动性，以积极的姿态受领任务，以饱满的热情投入工作。优秀的管理者一定要学会如何使你的员工快乐起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全球经济危机发生后，由于薪酬增长和职位晋升的速度放缓，跳槽不太容易，人们的价值取向悄然转向追求“快乐工作”。据调查显示，37%的职场人员表示更看重工作带给自己的愉悦感，其次是工作带给自己的成就感。

要想让员工快乐工作，就要为其创造一个愉悦的工作氛围。尤其是创业者，其个人风格很大程度影响着团队氛围、工作氛围。

工作氛围是在员工之间不断交流和互动中逐渐形成的，没有人与人之间的互动，氛围也就无从谈起。和谐、愉快的工作氛围下，所带来的工作价值往往会超出管理者的预期。没有良好的工作氛围，面对复杂的工作环境，员工的积极性会受到制约，拥有再多的聪明才智也会大打折扣。

张明是一个生性开朗、活泼的人，喜欢和人交流，不愿意受约束。他从事的是技术开发工作，刚到公司的头一天，他发现部门气氛比较沉闷，大家都坐在自己的位置上一言不发，闷头做自己的事情，也很少有人走动。他觉得很不习惯，尽管工作环境很安静，但他的内心却焦躁不安，工作效率很低，以前一天能完成的工作如今变成了两天。

这清晰地说明工作氛围对工作绩效的影响。也有研究表明，创业者的不同领导艺术会营造出不同的工作气氛，而工作氛围最终影响到组织的绩效。有统计数字显示，工作气氛对组织绩效的影响程度达35%，而管理风格对工作气氛的影响高达72%。可见，积极建立良好的工作气氛是成功创业者的一个必备能力。

因此，创业者应该注意适当调整自己的管理风格，创建出良好的工作氛围。良好的工作氛围是自由、真诚和平等的工作氛围，是员工在对自身工作满意的基础上，与同事、上司之间关系相处融洽，互相认可，有集体认同感、充分发挥团队合作，共同达成工作目标、在工作中共同实现人生价值的氛围。

同时，良好的工作氛围，可以满足员工的精神需求，这也是团队成功的内在必然要求。因为工作氛围的好坏直接决定着员工的工作效率，进而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转化为生产力。管理者应该能够掌握创造良好工作氛围的技巧，并将之运用于自己的工作中，识别出那些没有效率和降低效率的行为，并有效地对之进行变革，从而高效、轻松地获得有创造性的工作成果。

成功的创业者要善于从小事做起，竭力为员工创造快乐，让员工愉快工作，并主动爱上工作，进而极大提高员工的工作热情。这样一来，快乐带来的成果将是惊人的，创业者也会收到来自下属的意外惊喜！

千方百计唤起员工热情

当员工长期从事一项具体的工作，或在工作中一直没有进展，或者组织出现了某种危机，这些都会影响员工的工作热情。如果长期没有工作热情，就会出现工作效率降低、员工流失率上升等严重后果。作为创业者，首先要弄清楚出现这种现象的原因，然后就要千方百计地调动员工的工作积极性，激发员工的工作热情。下面就是一些如何使员工焕发工作热情的具体做法。

1. 保持工作气氛的轻松和愉快

工作气氛对工作效率的影响非常大，如果创业者不注意这一点，往往会事倍功半。如果创业者没有办法以轻松和愉快的态度对待员工，员工就不可能在工作中有轻松和愉快的感觉。人们工作有时就是为了一份心情，所以营造这种气氛非常重要。

如果创业者平时就是一个比较开朗、随和和幽默的人，问题就比较简单。如果创业者平时比较严肃，并始终以严肃的面孔对待员工，这并不见得能提高工作效率。所以，改变一下自己的态度和习惯是很重要的。创业者不妨主动改变一下自己的性格，让自己变得开朗和幽默一些，给大家一个轻松和愉快的气氛，这对工作、对个人都是有好处的。

2. 肯定和信任

肯定员工的工作成绩，并对员工充满信任，这是对员工的尊重和重视。因为每个人都有被别人尊重和重视的需求。如果创业者平时与员工接触的机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会较少，不妨将员工请到自己的办公室里，随便地聊聊工作。这种平等的沟通，会增加员工对创业者及公司的信任。虽然这样做可能会花费创业者一些时间，但这些时间花得非常有意义。在今后的工作中，创业者会发现员工工作更加有积极性。另外，在平等沟通时，你可能还会了解一些以前不知道的事情，这对创业者今后发布和执行政策、规定时会有很大的帮助。

创业者要养成及时肯定员工的工作成绩和表示信任员工的习惯。这样，创业者也会同时获得员工的尊重和信任。如果员工因为某件事情而影响工作热情，创业者也应及时地发现，并加以排除。

3. 给予足够的空间

员工的空间包括精神空间和物质空间两个方面。物质空间主要是指办公空间，包括办公环境、办公设备等，如果这些没有办法得到满足，员工就没有办法顺利地进行自己的工作，久而久之当然会影响其工作热情。

物质空间比较容易理解，也比较好解决。相比之下，精神空间就容易被创业者忽视了。员工来自不同的环境，有着不同的工作经历，自然会有不同的价值观和思维方式。如果创业者一贯压抑员工个人的主张，就会影响员工的工作情绪。

实际上，员工对自己的工作是最有发言权的，因为他们是工作任务的执行者和责任者，他们有权向创业者表达自己对工作的建议和意见。如果创业者不能认真地倾听，不仅会影响到员工的工作热情，还会影响到创业者的创业效果。

所以，给员工足够的精神空间，让员工有一个畅所欲言的环境是非常必要的。也许员工的建议或意见不一定正确，但关键是要让员工有表达建议或意见的机会，并且要让员工明白其中的缘由。

4. 给予培训的机会

当员工长期不能很好地胜任自己的本职工作时，就会失去工作热情。对于这种情况，最好的办法是对这些员工进行岗位技能培训。培训的方式可以多种多样，如可以请一些相关的技术专家授课，让员工通过课堂培训的方式掌握岗位技能；还可以将相同岗位的员工组织在一起，进行讨论式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学习，在讨论中让大家掌握相关的知识。另外，还可以为员工增派指导教师协助员工工作，在具体的工作中对员工进行辅导。不论采用哪种方式，只要达到了让员工增强岗位技能的目的，就会重新激发员工的工作热情。

有些员工并非不能适应岗位工作，但总觉得这些岗位不能充分发挥自己的才能，这样也会失去工作热情。培训对这些员工也是一个很好的办法。不过培训的内容更偏重于一些新的知识或技术，这种培训属于提升型培训。经过这种培训的员工，可以被选拔到更重要的岗位上。这样既缓解了单位的招聘压力，又让员工焕发了工作热情，是一举两得的事情。

5. 组织员工活动

有的创业者认为，员工在企业工作，企业已经付了报酬，根本没有必要再花钱去组织活动，这种想法是错误的。如果创业者很计较这些得失，员工也会同样计较起自己的得失。这样下去，就没有人去关心单位的发展和命运。人们在一起玩乐的时候最容易增进感情，员工与创业者也是如此。单位活动最能融洽员工与创业者的感情，同时也能缓解工作压力和忘掉工作中的不快。活动可以多种多样，如卡拉 OK 比赛、跳舞、郊游等，只要能让大家高兴就行。

6. 岗位轮换

对于一些专业性较小、可替代性强的岗位实行岗位轮换，可以更有效地使员工提升工作热情。如果一个人反复地从事某一类事务性工作，一定会感到非常的疲倦，这时如果及时采取岗位轮换措施，就可以有效地避免此类现象发生。如在一个企业中，行政内勤、行政外勤、质检员、人事助理等岗位就可以采取轮换制度，每两年或 3 年进行一次轮换，这样有利于保持员工的工作新鲜感，从而提高工作热情。

让员工充满集体荣誉感

荣誉就是战斗力。对于一个团队来说，荣誉感是团队的旗帜和灵魂。一支有荣誉感的团队是有希望的团队，是伟大的团队，也许每个人都体会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过集体荣誉感的神奇力量，它是一个集体凝聚力的来源，为了追求或捍卫某种荣誉，浑身上下会产生无穷的动力。

2009年5月12日，美国职业篮球联赛西部半决赛第四场如期举行，对阵双方是小牛队和活塞队。本场比赛十分激烈，此前三战，小牛队0∶3落后。结果没有悬念可言，因为在美国职业篮球联赛几十年的发展历史上，还从没有哪支球队能在0∶3落后的情况下扭转乾冲。

本场比赛之前，小牛队球员在接受采访时说："我们已经没有退路，要么赢下比赛，要么开始放假。"虽然，胜败已经无法扭转，但是为了荣誉，小牛队依然冲劲十足！果然，在本场比赛中，小牛队全队上下同仇敌忾，为了小牛队的荣誉，队中的德国人诺维茨基用行动证明，他是小牛队当之无愧的领袖，他全场砍下44分，其中最后一节拿到19分，没有让球队颜面无存，扳回一局。

每个人对荣誉的需求是精神需求，这种精神需求为人们输送精神力量，同时督促人们把精神力量转化为行动。在一个企业内部，荣誉感不仅能够规范企业和成员的行为，使组织的效率得到极大程度的提高，还能够创造非凡的力量！

2007年的亚洲杯，留给亚洲球迷一份永久的回忆。这要归功于伊拉克队在本届赛事上的卓越表现。起初，几乎所有人都不看好伊拉克，直到半决赛，人们才改变了看法。

在半决赛中，伊拉克队通过点球大战以4∶3战胜韩国队，历史上首次闯入亚洲杯决赛。这场比赛中，伊拉克队首发11人坚持了90分钟，而以体能著称的韩国队队员早已是气喘吁吁，伊拉克队员因此赢得了"钢铁战士"的称号。

然而，谁曾想到，伊拉克队员的体能竟然是在战争中练就的。2007年的伊拉克陷入战争的灾难之中，国内局势十分动荡。有时为了躲避战火，伊拉克队只能绕道赶往训练场。后来，坦克开进了巴格达体育场，足球场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

被毁，他们失去了唯一的训练基地，只能把草地稍加整理作为训练场，为了躲避战争还要不停地转移阵地。

如此艰苦的训练让人感叹伊拉克队员崇高的集体荣誉感。荣誉使他们克服了死亡的威胁——在当时的伊拉克，丧命的危险时时存在。在他们征战亚洲杯期间，多名队员的亲人在战争中丧生，他们忍受着巨大的悲痛为国家的荣誉而战。荣誉感使他们创造了奇迹。

北京时间 7 月 29 日晚 20 点 35 分，决赛正式打响，伊拉克队迎战沙特阿拉伯队。第 73 分钟，尤尼斯头球攻门中的，帮助伊拉克首夺亚洲杯冠军。这场比赛已经超越了足球的意义，伊拉克的每一名队员都知道自己身上的使命——半决赛点球击败韩国后数小时，伊拉克国内连续爆发多起自杀性炸弹事件，造成近百名庆祝伊拉克胜利的群众死亡——伊拉克球员臂上都戴着黑袖标，主教练维埃拉也戴着黑袖标，他们发誓要用球场上的胜利来祭奠死去的同胞，用胜利为祖国赢得荣誉！

在战场上，在球场上，集体荣誉感是至关重要的，同样，在企业内部，如果员工对自己的工作有足够的荣誉感，对自己的职业和企业引以为荣，他必定会被激发出无与伦比的工作动力和热情。荣誉感是企业的灵魂，如果员工没有荣誉感，即便企业有最为完善的管理制度，也难以使其产生追求完美工作的动力。集体荣誉感就是人的一种自我约束和自我激励，即便没有外部的约束，也会带动整个企业的力量。

事实证明，荣誉感的力量是强大的。荣誉感不仅是一种感召力，更是一种弥足珍贵的工作热情。荣誉感不是与生俱来的，而是需要长期培养的一种珍贵品质。所以，创业者要想使成员具有强烈的荣誉感，就要加强对他们的培养。创业者不仅要帮助成员树立正确的荣誉观念，还要塑造出集体精神，让员工都为团体荣誉而战，相信这支团队一定会创造出奇迹！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五节　增强团队的凝聚力

为什么团队凝聚力对初创的企业很重要

作为一名创业者，你将影响和鼓舞谁？如果不能很好地回答这个问题，你就没有办法去管理好任何人。如果员工没有努力工作的动机，领导者实际上就无法做任何事，也不可能有效地去开展自己的工作。因此，作为初创企业的领导者，你必须想尽一切办法去团结员工，唤起他们对组织和组织目标的认同感和热情。

对于处于创业阶段的企业来说，企业文化还没有形成，企业前景也不很明朗，最重要的是，在初创的艰苦阶段，需要用一股强大的凝聚力来突破各个难关。所以说，团队凝聚力对初创企业尤其重要。

1. 企业团队凝聚力与生产效率

关于团队凝聚力与团队工作效率之间的关系有人做过大量研究，结果表明，凝聚力的大小对生产效率有重要的影响。一般情况下，凝聚力强的团队比凝聚力弱的团队更有工作效率。凝聚力与团队工作效率之间的关系很复杂，还会受其他因素的影响。罗宾斯等人曾对此进行过研究，认为团队凝聚力与团队工作效率之间的关系存在以下 4 种情形：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（1）团队目标同组织目标的一致性程度高，则团队的凝聚力虽然低，也能提高生产率。

（2）团队目标同组织目标一致性程度高，团队的凝聚力也高，则会大大提高生产率。

（3）团队目标与组织目标很不一致，但团队的凝聚力却很高，那么，生产率就下降。

（4）团队目标与组织目标一致程度很低，如果团队凝聚力也低，则它对生产率不会产生明显的影响。

2. 企业团队凝聚力与士气

士气就是对某一群体或组织感到满意，乐意成为该群体的一员并协助实现群体目标的一种态度，也就是一种团队精神。从这一点上说，企业士气与企业的凝聚力是一致的。一个企业士气旺盛，则企业凝聚力就强，就能较好地适应外界变化，处理好内部冲突；企业成员对企业及企业领导持肯定和支持的态度，企业的目标就得以实现。与协同效应一样，企业士气同样离不开企业管理者的正确引导。

团队需要哪“八种角色”

没有一个思想正常的人会把11个足球运动员放到一个篮球队里，或者试图用11个拳击手组建一个足球队。但一些企业还会认为一个由优秀的人组成的团队一定就能够很强大。一个团队必须拥有完成任务所需要的所有不同技能和技巧，或者还需要一系列不同的性格或者有不同特殊喜好的人。作为一个开创企业的带头人，你要组建自己的团队，就要清楚一个优秀团队所必须具有的“八种人才”。

1. 总裁（总经理）

这种人应该是纪律严明、轻重分明和各方面能力比较均衡的人。他们的职责是挑选人才，凝聚和协调员工的努力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 造型师（设计师）

他们的特点是项目领导，性格外向，能有力地推动任务的进展。他的力量来源于个人动机和对任务的激情。

3. 资源调查者

他们是让团队与周围世界保持联系的联络人。他们性格趋于外向，比较有个人魅力。

4. 生产者

他们是原创思想和建议的源头，团队中最富于创造性和最聪明的成员，但可能不注重细节问题。他们需要激励和引导，其才能才会发挥到极致。

5. 公司工作人员

这些人负责把思想转化为行动。他们是实践的组织者和管理者。

6. 监测评估员

进行检查工作并指出论证中缺陷之处的人。他们擅长分析甚于创造。

7. 团队工作人员

他们一般受人喜欢，通过努力、理解和支持来让每个人保持前进。

8. 猎手

如果没有这类人，团队可能永远都不会按时完成任务。他们对任务的严格跟踪是非常重要的。

一个团队就像一个人一样，要经历出生、成长和成熟 3 个阶段。对于企业的开创者来说，你可以看着他们形成，创造出自己的形象标志，找到每个成员的定位和他们所能担当的职责。对很多团队来说，青春期之后是动荡的时期，团队成员开始对最初的组织形式提出挑战；动荡之后是规范期，这个时期团队开始在新的团队结构中稳定下来；最后，团队走向真正的成熟，并开始能真正地担当重任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何增强团队的凝聚力

人们愿意去做的事往往是和自身利益息息相关的事情，所以，如果要提高团队的凝聚力，领导者就要让员工认识到组织的利益和他们自己的利益是一体的。这样，员工就会有努力工作的动力。

1. 影响团队凝聚力的因素

一个团队的凝聚力大小是多种因素的结合。

（1）成员与成员之间的吸引力。成员利益一致，关系和谐，互相关心、爱护和帮助，吸引力就大；反之，吸引力就小，甚至相互反感，相互排斥。

（2）团队活动对成员的吸引力。团队活动的内容、形式、频率适合成员，吸引力就大；反之，活动不受成员的欢迎，吸引力就会降低，甚至会令成员产生厌倦、反感心理，从而脱离该团队。

（3）团队对满足成员个人需要的吸引力。团队满足成员个人的各种物质和心理需要，是增强团体吸引力的最重要条件。

2. 增强团队凝聚力的途径

（1）加强企业成员之间的沟通。

企业成员的沟通包括信息沟通与情感沟通。通过沟通，可以促使信息在成员之间流动，使成员之间加强了解，增进友谊，促进成员之间的相互接纳，提高企业成员之间的相容性。成员之间沟通的方式很多，既可以通过公开的方式进行沟通，如召开座谈会；也可以通过一些非公开的方式进行沟通，如谈心等。

（2）完善企业合理化建议制度。

合理化建议制度是管理的民主化制度，是一种较为成熟和规范化的企业内部沟通制度。其主要作用是鼓励广大职工直接参与企业管理。并且可以通过上情下达，让企业的管理者与员工保持经常性的沟通。日本丰田汽车公司从 1951 年起推行合理化建议制度，当年就发动职工提出建议 1 831

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

条，到 1976 年达到 463 000 条，平均每个职工提出建议 10 条以上。公司对建议被采用者发给高额奖金，而且因为制度本身的民主性和员工直接参与的快感，也大大激发了员工的积极性和荣誉感，满足了员工的成就感，促进了员工的使命感，增强了企业的整体凝聚力。

（3）充分发挥领导的沟通和协调作用。

首先，团队成员之间的沟通和协调。成员之间由于价值观、性格、处世方法等方面的差异有时会产生各种冲突，人际关系陷入紧张局面，甚至出现敌视、强烈情绪以及向领导者挑战等各种情形。作为企业领导要与团队成员进行充分沟通，引导调整心态和准确定位角色，把个人目标与工作目标结合起来，明确知道自己要做的事，以及清楚如何去做。

其次，团队成员与工作环境之间的沟通和协调。团队成员与周围环境之间也会产生不和谐，如与技术系统之间的不协调、对团队采用的信息技术系统不熟悉等。领导要帮助团队成员熟悉工作环境，学习并掌握相关的技术，以利于项目目标的及时完成。

最后，团队与其他部门之间的沟通和协调。在工作过程中，团队与其他部门各干系人之间的关系，也会产生各种各样的矛盾冲突，这就需要领导与之进行很好的沟通协调，为团队争取更充足的资源与更好的环境，并对工作进程以及工作目标与工作干系人不断达成共识，以更好地促进工作目标的实现。

（4）深化内部分工，标树外部强敌。

很多公司过分强调职权晋升，以此激发员工上进心，催化员工作积极性，却一不留神产生误导，人为制造了内部矛盾，无法沟通调和，要么忍痛割爱，要么坐观矛盾激化，结果团队溃散。这就要为员工提供一套完善的激励培训机制，营造良好的学习与提高的氛围，帮助员工自我成长，实现价值追求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎样提高团队的和睦程度

1. 招募兼容性强的人

那种看起来很可能自然地成为朋友的人可以提高企业分享思想、利益以及感情的程度。在录用候选人之前，管理人员可能要安排其与几个雇员一起共进午餐，以便得到有关他们之间可能形成的关系的某种感觉。这种活动不必掩饰，甚至可以把努力找到能分享利益和看法的员工当做一个明确的目标提出来。

2. 淡化团队内部的等级差别

要缩小等级差别，可以重新设计组织结构图，去掉一些层次和等级。因为等级制度会影响到团队内部的气氛和人际交往。

3. 组织一些团体活动

团体活动是拉近人员关系的有效途径。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Chapter 6



第六章

创业者如何挖掘利润最大化的商业模式

商业模式是企业的生命之本。优秀的商业模式是企业健康成长的保证。建立适合自己企业的商业模式一定要做到定位准、市场大、扩展快、壁垒高、风险低。同时必须坚持与时俱进，开拓创新，这样，才能实现本企业的利润最大化，才能使企业拥有美好的未来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节　商业模式的核心原则

凡是成功的企业都必须有独具特色的商业模式，不同的商业模式决定了企业不同的赢利模式。从生存和发展的角度来看，任何一个企业只有不断赢利，才能拓展自己的生存空间。而赢利的基础就是建立合适的商业模式。合适的商业模式是企业安身立命、健康成长的根本。要想让自己的企业成为常青树，就必须注重商业模式，并且保证在发展的每一个阶段，都有最适合的商业模式。因此要遵循以下几项原则。

实现客户价值原则

诚如彼得·德鲁克预言的那样，客户是唯一的效益中心。一个成功的商业模式往往与客户价值最大化的实现有很大关联。如果一个商业模式不能满足客户的价值，即使赢利也一定是暂时的、不能长久的，是不具有持续性的。

但是，一个可以实现客户价值最大化的商业模式，即使暂时不赢利，但终究也会走向赢利。所以很多企业都把对客户价值的实现再实现、满足再满足，当做企业始终追求的主观目标。

大学毕业以后，小红决定自己创业，在网上开一个蛋糕店。在没有资金、没有实体店铺的情况下，借助网络的优势，小红却在3个月内卖了几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

百个蛋糕，并且得到很多买蛋糕人以及合作伙伴的好评。小红的创业成功有两方面的原因，一方面，她在网上搜索了多种蛋糕的图片，把这些图片做成漂亮的照片，然后加上详细的介绍，为客户提供便利；另一方面，她与全国各大城市的蛋糕配送店签订合同，建立合作关系。她还记下了每一个客户的名单，甚至记下他们买蛋糕的故事。

每次当客户订蛋糕的时候，她都很热情地介绍；蛋糕一送到，她就立刻给客户打电话，详细咨询客户的满意度。有时候，由于特殊原因，蛋糕并没有按照约定时间送到，她就会向客户道歉，真心实意地退款，甚至会免费补送其他的礼物。当客户预定的蛋糕临时不要了，或者蛋糕送过去接收人不在家的时候，她也会尊重客户意见，退款给他们。除了和客户合作愉快，全国许多家蛋糕店也很乐意和她合作。因为她总是想着他们，尽量先和他们结算。在利益分配上，也相互体惊。

客户每订一个蛋糕，都有一个美丽的故事在里面，都传递着一份真诚的感情，而她，也负责地传递着这份爱意。有一次，一个客户订了一个蛋糕给远隔千里的父母。蛋糕送到之后，客户打来电话说："父母很激动，都感动得说不出来话了。"小红真诚地为客户着想，最终赢得客户的信赖，也为她的网上蛋糕店带来了源源不断的客户。

小红创造了一种独特的商业模式，其独特的核心竞争力在于整合客户和蛋糕店的能力，并用真诚的服务构建起竞争壁垒，为她的赢利创造了条件。其原点就是满足了客户的内心需求，使客户得到了最好的服务。

在市场经济正向着客户经济时代演进的今天，很多公司也正在倾全力推进客户价值创新战略。而创业的新兴企业最需要坚持的观念就是，怎样去实现客户价值的最大化，而不是像传统理念一样追求企业经营利润的最大化。只要坚持客户价值最大化了，企业的利润自然就包含其中。因此，创业人员必须明白，客户价值最大化是企业的主产品，企业利润最大化是企业的副产品。

拥有长期忠诚的客户以及由此整合的客户资本是一个企业特别是服务性企业生存发展的重要基础。企业的任何经营决策都必须将满足用户需求、培养客户忠诚度放在重要位置。现在的企业面临着公司战略从以"销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

售”为中心到以“客户”为中心的客户价值过渡。企业的价值创新是指以客户价值主张为主导，在企业与客户的互动中，由企业实现的价值创新，不是离开客户价值主张，离开企业与客户互动而由企业闭门造车式的价值创新。而通过增值服务、创造需求的方式也是实现客户价值最大化的一个途径。企业可以不断提供增值服务方案，让客户更准确地掌控企业的服务信息，及时响应瞬息万变的市场动态，不断完善客户服务。

举例来说，如果一个电影院的管理层很清晰地知晓他们的客户的组成状况以及他们的需求，他就会根据不同影片的目标客户，决定在什么时间播放什么片源、怎样布置大厅、应该增加哪些附加服务、放映前播放什么样的广告、票价如何浮动等。更进一步说，如果管理者了解影院卖饮料和爆米花的收入超过了卖电影票的收入，他们就会想办法营造一种在电影院里便于消费饮料和爆米花的环境，同时增加观众流量来多销售爆米花和饮料，而不是把眼光只放在卖票的收入上。更深一步考虑，如果放映爱情片，可以采购些关于爱情的纪念品用以销售，如果放映《羊羊运动会》之类的动画片，就可以考虑采购一些与《羊羊运动会》等相关的玩具来销售，等等。

企业还可以通过提供个性服务和专业服务的方式来实现客户价值的最大化。例如，戴尔公司“以客户为中心”的直销模式。戴尔公司采取量身定制的方式，按照客户的需求配置计算机，去除零售商的利润，以更好的服务、更有效率的方式直接将产品送到客户手中，并且把零售商的利润省下来返还给客户。“量身定做”还实现了零库存、高周转，订单制的直销模式使戴尔胜出，真正发挥了生产力的优势，也为客户提供了最富于价值的技术解决方案。为此，戴尔每周花一天的时间与顾客接触，包括走访芝加哥等城市和出席高级经理人员的销售报告会。与顾客接触不仅促进了企业业务的发展，同时也获取了更多的信息，贴近了用户。

客户价值主张，就是创造客户价值，为客户解决难题。实现客户价值最大化要明确：客户在哪里、谁是客户、客户需求、客户需求变化以及如何满足客户。也就是说，如果一个企业始终把客户放在心上，始终考虑如何为客户提供便利，这样在为客户实现价值的同时，企业自身的利益才有真正的保障，这就是双赢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持续赢利原则

一个企业的成功不能仅仅看它现在的利润，更需要看它未来的发展前景。因为企业的竞争不仅仅看今天谁赚的钱多，而是看哪一家企业有持续赚钱的能力。如果企业暂时赚钱了，却不去提升自己的竞争力，不投资未来的竞争领域，那么以后这家企业就会越来越难赚到钱。所以未来的企业竞争不是比资本，而是比企业的赚钱能力，如果企业没有持续赚钱的能力，那么今天企业的固定资产根本就支撑不了多久。

持续赢利是指企业既要能赢得利润，又要有发展后劲，赢利具有可持续性、长久性，而不是一时的偶然行为。能够持续赢利是判断企业商业模式成功与否的最基本标准，也是唯一的外在标准。因此，初创企业在设计商业模式时，如何赢利和持续赢利也就自然成为非常重要的考虑方面。

虽然“奇虎 360”只能算是杀毒业的新兵，但在周鸿伟的领导下，“奇虎 360”安全卫士以“狠狠的”免费招式激起了安全领域的风暴。

作为中国 PC 客户端的鼻祖，周鸿伟始终恪守着“用户需要什么就生产什么”的理念，尊重用户体验的价值。所以“360 杀毒软件”走入市场时，并没有立刻追求付费的模式，而是采用免费的方式，给用户以选择权。然而，几乎所有的免费软件都面临着一个问题：如何赢利？如何在没有任何收入来源的情况下继续运营？顺应互联网免费大潮的奇虎也在探索自己的赢利模式。

事实上，“360”安全卫士推行的赢利模式很简单：普遍性服务免费，增值服务收费。周鸿伟和他的团队认为，免费的软件能够吸引足够大的用户群。只有拥有足够多的用户，才能为未来的赢利创造良好的基础。在软件价格低廉的情况下，即使有 1% 的 360 用户，每个月哪怕花费几块钱，付费也是个庞大的市场。这也是周鸿伟对投资免费互联网软件看好的原因之一。

另外“360”杀毒里面还有一个软件推荐功能，这些软件如果想长期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



获得360杀毒的推荐，就需要支付一定的费用。360安全浏览器，上面集成谷歌、百度、友道搜索框，每天有成千上万的人在使用，这些搜索框每天都在给360带来利益，同时“360”安全浏览器中投放的文字广告也会为其带来不少收入。

凭借着“360”安全卫士等免费软件，奇虎获得尽可能多的用户群，并通过提高软件功能和丰富多样的产品种类来满足不同客户的需求。对于那些只有少数人需要的个性化服务，“奇虎360”将针对部分用户提供增值服务从而赢利。2010年，“360”安全卫士推出首个增值服务——在线存储和安全备份。

随着3G时代的到来，手机平台也越来越开放，各式各样的手机病毒日益浮出水面，手机的信息安全也成为消费者关注的问题之一。“奇虎360”公司加速在手机安全领域布局，为其在安全领域的下一步扩张作好铺垫。同时奇虎也在积极部署未来的“云安全”领域，“360”的数据中心部署了5 000多台服务器，通过专业的搜索技术、海量的用户基础，三者共同建立起了云安全体系，从而为消费者提供更加有效的服务。

持续赢利是对一个企业是否具有可持续发展能力的最有效的考量标准，赢利模式越隐蔽，越有出人意料的好效果。赢利能否持续，要看消费者能否持续放大或维持。一旦有了庞大的消费群体，收益就有了保证，这个赢利模式也就能持续！

初创企业发展的最大瓶颈就是客户，只要把客户引到产品上来，就等于成功了一半。用免费的产品吸引客户注意，并提供用户体验，的确是别出心裁的一招。如果该产品经得起市场考验，消费者就会使用并信赖此产品，企业也因此会实现赢利。

一般来说，一个持续赢利的商业模式必须具备两个要点：第一，是所属行业的领头羊，或者做到市场份额的老大；第二，所进入的行业市场必须具备良好的扩展期和成长期。而对创业者来说，要成为行业的领头羊有三个地方值得思考：首先，在选择进入行业的时候，要反常规思维，也就是避免进入一个热点或焦点行业。其次，对要进入的市场和行业具备理性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分析的能力，要有市场前瞻性，看清未来两三年市场的需求在哪里，为这个市场的需求做好准备。最后，就是必须在技术、产品、销售体系、赢利模式上能够有所创新。

当然，持续赢利并不是一蹴而就的，企业赢利是一个长期积累的过程。在市场竞争初期和企业成长的不成熟阶段，企业的商业模式大多是自发的，随着市场竞争的加剧和企业不断成熟，企业开始重视对市场竞争和自身赢利模式的研究。优秀的赢利模式是丰富和细致的，并且各个部分要互相支持和促进，改变其中任何一个部分，就会变成另外一种模式。

对于创业者来说，在刚开始进入市场的时候，肯定会存在很多困难，但是不要轻易放弃，一旦转行，厂房重新建造，机器重新购买，产品重新创造，客户重新开发，创业者的前期投入就白费了。所以做企业坚持很重要，因为坚持会让你的经验越来越丰富，行业越来越熟悉，客户越来越多，能力越来越强。当企业拥有了这些资源实质上就等于创业者增加了企业的竞争实力。即使一个资金比你雄厚的企业，他在没有经营能力的前提下也是无法与你竞争的。所以企业要想持续赚钱，永远立于不败之地，就需要在自己的行业内做精、做专、做细。当你成为这个行业的专家，自然就成了市场的赢家。

成功的商业模式要做到放眼未来，而不是追求短期的利润。企业也需充分认识行业的扩展性和成长性，从实际出发，以务实为赢利模式的主基调。

合理整合资源原则

资源整合是企业战略调整的手段，也是企业经营管理的日常工作。整合就是要实现资源的优化配置，使资源得到最大化的利用，并获得整体利益的最优。对于初创企业而言，资源整合要根据企业的发展战略和市场需求，通过一系列的组织协调，把企业内外部关系有机地统一起来，实现对相关资源的重新配置，并寻求资源配置和客户需求的最佳结合点，从而凸显企业的核心竞争力，取得 $1+1>2$ 的效果。格兰仕集团以其有效整合资源、挖掘环节利润的产业链循环方式为自己创造和赢得了生存和发展的空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



被誉为“价格屠夫”的格兰仕是全球市场整合和资源整合的榜样。该公司并没有拥有全球微波炉核心技术，也没能掌控全球销售网络，还遭遇过发达国家的反倾销袭击，但从1995年拿下中国市场产销量桂冠以来，格兰仕微波炉产销量已经“十连冠”，国内市场占有率最高达70%，全球市场占有率达50%，把一家中国的格兰仕培养成了世界的格兰仕。格兰仕成长为全球微波炉老大之路其实就是一条整合全球市场和全球资源之路。格兰仕通过对微波炉上、下游和自身的有效整合，将其内部系统高效率运作，保证其始终位居技术工艺、研发设计的领先地位，并同时具备为全世界消费者提供最价廉物美产品的能力；通过对微波炉世界同行资源的整合，格兰仕依靠不断降价的策略为全球微波炉企业做OEM赚取微薄的利润；通过对全球微波炉销售渠道资源的整合，格兰仕将采购供应系统高效协调，形成一个统一体，始终将生产成本控制在最低。

由于格兰仕不断地扩大规模、提升技术能力、加强全球资源协作，格兰仕的产品、技术、服务、利润空间得以维持在一个相对稳定和持续增长的状态，再加上全球资源的有效支持，因此取得了共赢的发展，成为中国规模企业领先全球市场、善用全球资源的楷模。格兰仕的成功，验证了“中国的格兰仕就是世界的格兰仕”的道理，也说明了与世界共舞的企业必然能赢得世界的认可。

资源整合的目的是为了通过组织制度安排和管理运作协调等来增强企业的竞争优势，实现企业资源的最大化利用，从而提高客户服务水平，最终企业获得赢利。企业资源整合一般体现在以下5个方面。

1. 优化企业内部产业价值链

企业为了提高整个产业链的运作效率，也为了用较低的成本快速占领市场，同时满足客户日益个性化的需求，不断优化内部产业价值链，应将关注点集中在产业链的一个或几个环节，以多种方式加强与产业链中其他环节的专业性企业进行高度协同和紧密合作，从而获得专业化优势和核心竞争力，击败原有占绝对优势的寡头企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 深化产业价值链上下游的协同关系

企业通过合作、投资、协同等战略手段，在开发、生产和营销等环节与产业价值链上下游企业进行密切协作，加强与这些企业的合作关系，使企业自身的产品和服务进一步融入到客户企业的价值链运行当中，从而提高企业的运作效率，进而帮助其增加产品的有效差异性，提高产业链的整体竞争能力，便于以整体化优势快速响应市场。如洛克菲勒从石油产业的下游向上游拓展产业链，实现资源的最大化利用。

3. 把握产业价值链的关键环节

初创企业在发展过程中，必须明确自己的核心竞争力，紧紧抓住并发展产业价值链的高利润区，并将企业资源集中于此环节，构建集中的竞争优势，借助关键环节的竞争优势，获得对其他环节协同的主动性和资源整合的杠杆效益，使企业成为产业链的主导。如西洋集团，它就是通过控制整个产业链的所有关键环节，挖掘每个环节的利润，并将其做到各自环节的专业化最强，给竞争对手设置了难以跨越的进入壁垒，同时也将整个终端产品的成本降到最低点，从而形成了压倒性的竞争优势，演绎了一条产业链循环赢利模式的成功之路。

4. 强化产业价值链的薄弱环节

管理学中有个木桶原理：一个木桶由许多块木板组成，如果组成木桶的这些木板长短不一，那么这个木桶的最大容量不是取决于最长的木板，而是取决于最短的那块板。企业在关注核心领域的同时，也要强化产业价值链中的薄弱环节。

企业可通过建立战略合作伙伴关系或者由产业链主导环节的领袖企业对产业链进行系统整合，主动帮助和改善制约自身价值链效率的上下游企业的运作效率，实现整个产业链的运作效率的提高，使公司的竞争优势建立在产业链整体效能释放的基础上，并同时获得相对于其他链条上的竞争对手的优势。如青岛啤酒对全国 48 家低效益啤酒厂的收购整合、蒙牛对上游奶站的收购等，都属于强化产业价值链薄弱环节的范畴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 构建管理型产业价值链

企业在资源整合的时候，为了使自己始终保持竞争优势，不能仅仅满足于已取得的行业内的竞争优势和领先地位，还需要通过对以上几种产业链竞争模式的动态运用，去应对整个产业价值链上价值重心的不断转移和变化。同时还要主动承担起管理整个产业链的责任，密切关注所在行业的发展和演进，这样才能使产业链结构合理、协同效率高，引领整个行业去应对其他相关行业的竞争冲击或发展要求，以保持整个行业的竞争力，谋求产业链的利益最大化。

创业者刚刚开始创业，面临着资金不足、资源缺乏、不会经营等很多难题。可以说，任何一个创业者都不可能把创业中所涉及的问题全部解决好，也不可能把一切创业资源都准备充足。创业者关键的一点就是要学会进行资源整合，因此合理整合资源的原则不仅是创业设计中的一个重要原则，也是在创业中借势发展、巧用资源、优势互补、实现双赢的重要方法。

不断创新原则

时代华纳前首席执行官迈克尔·邓恩说："在经营企业的过程中，商业模式比高技术更重要，因为前者是企业能够立足的先决条件。"

企业的创新贯穿于企业经营的每个环节中，一个成功企业的创新不一定必须体现在技术上，也可以是企业运营的某一个环节如企业资源开发、研发模式、制造方式、营销体系、市场流通等的创新，或是对原有模式的重组、改造，甚至是对整个商业规则的颠覆。所以可以说在企业经营的每一个环节上的创新都可能转变成一种成功的商业模式。苹果公司在创新方面，可谓做到了极致。

2010 年 5 月 26 日，美国发生了一件大事。这一天，苹果公司以 2 213.6亿美元的市值，一举超越了微软公司，成为全球最具价值的科技公司。然而在 2003 年年初，苹果公司的市值也不过 60 亿美元左右。一家大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司，在短短7年之内，市值增加了近40倍。苹果公司的发展，可以说是企业史上的奇迹。而这些业绩的取得，源于它不断地创新，包括产品的创新和商业模式的创新。

1997年，乔布斯回到苹果做的第一件事情，是重塑了苹果的设计文化，推出了iMac，让苹果电脑重新成为“酷品牌”的代表。

2001年，乔布斯推出了iPod，进入音乐播放器市场。

2003年，苹果推出了iTunes。iTunes的存在能够让更多人更方便地下载和整理音乐，受到了来自用户和合作伙伴的广泛支持。这时候的苹果公司，不仅仅靠卖iPod赚硬件的钱，还可以通过iTunes赚音乐的钱。短短3年内，iPod + iTunes组合为苹果公司创收近100亿美元，几乎占到公司总收入的一半。

2007年，苹果公司发布了iPhone，掀起了一场手机革命。除了产品设计本身的创新之外，苹果公司还沿用了iTunes在iPod上的引用，在2008年推出了APP Store，并和iTunes无缝对接。iPhone + App Store的组合，为苹果引领手机革命赋予了主导地位。

2010年年初，苹果又推出iPad。这款产品采用了和iPhone同样的操作系统，外观也像一个放大版的iPhone，在应用软件方面也沿用了iPhone+App Store的模式。虽然这款产品存在很多争议，但无疑受到了“苹果粉丝”的狂热追捧，每周的销量超过20万部，并被公认为是会颠覆未来的出版行业。

同样是创新，从1997年到2003年，苹果侧重于产品创新，虽然也获得消费者的认可，但在体现公司市值方面不甚理想。而到了2003年以后，由于商业模式的创新，苹果创造了一个商业史上的奇迹。苹果公司的过人之处，不仅仅在于它为新技术提供时尚的设计，更重要的是，它把新技术和卓越的商业模式结合了起来。

一个成功的商业模式，第一步就是要制定一个有力的客户价值主张，也就是如何帮助客户完成其工作。苹果真正的创新不是硬件层面的，而是让数字音乐下载变得更加简单易行。利用iTunes + iPod的组合，苹果开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创了一个全新的商业模式——将硬件、软件和服务融为一体。商业模式的创新对价值进行了全新的定义，为客户提供了前所未有的便利。

另外，对于苹果而言，iPhone 的核心功能就是一个通信和数码终端，它融合手机、相机、音乐播放器和掌上计算机的功能，这种多功能的组合为用户提供了超越手机或者 iPod 这样单一的功能。苹果的 APP Store 拥有近 20 万个程序，这些程序也是客户价值主张的重要组成部分。苹果在用户体验方面也做得非常出色，这些都是苹果提供的客户价值主张。

在实现客户价值主张的同时，制定赢利模式是成功的商业模式的第二步。对于苹果公司而言，赢利路径主要有两个：一个是靠卖硬件产品来获得一次性的高额利润；二是靠卖音乐和应用程序来获得重复性购买的持续利润。由于优秀的设计，以及超过 10 万计的音乐和应用程序的支持，无论是 iPod、iPhone，还是 iPad，都要比同类竞争产品的利润高很多。同样，由于有上面这些硬件的支持，那些应用程序也更有价值。由此可以看出，明确客户主张和公司赢利模式方面的创新，在为客户创造价值的同时，也为公司创造了价值。

那么，如何创新自己公司的商业模式呢？正如苹果公司做的那样，第一步就是要明确客户主张。也就是说要明确客户到底需要什么？管理大师德鲁克有句名言："企业的目的不在自身，必须存在于企业本身之外，必须存在于社会之中，这就是造就顾客。顾客决定了企业是什么，决定企业生产什么，企业是否能够取得好的业绩。由于顾客的需求总是潜在的，企业的功能就是通过产品和服务的提供激发顾客的需求。"这就意味着，公司要去发现一个新的市场。只有在准确把握消费趋势的前提下，站在市场前面引导市场，通过持续的技术创新使自己始终处于行业领先地位。

从苹果公司的高成长奇迹来看，高成长的公司对于赶超或打败竞争对手其实并不感兴趣，他们真正感兴趣的是，在成熟的业态下创造与众不同的市场。这样的市场创造并不遥远，而是在没有人注意的地方开创出一片蓝海。

这种创新原则在不断指导企业优化他们的商业模式，指导企业创新，开辟新的蓝海，并走向资本市场。苹果的成功，也告诉我们面对技术进步

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和需求复杂化带来产品和产业的融合时，创新与突破、不断培育自身的核心竞争力，才是创业者在激烈竞争中的生存与发展之道。

有效融资原则

资金是企业发展的血液。企业生存需要资金，企业发展需要资金，企业快速成长更需要资金。资金已经成为所有企业发展中绕不过的障碍和很难突破的瓶颈。谁能解决资金问题，谁就赢得了企业发展的先机，谁也就掌握了市场的主动权。因此融资模式的打造对企业有着特殊的意义，尤其对初创企业来说更是如此。分众传媒就是凭借其成功有效的融资模式，实现了一统电梯媒体的江湖地位。

在国内领导群雄的数字媒体公司——分众传媒，是中国围绕都市主流消费人群的生活轨迹打造的无时不在、无处不在的数字化媒体平台，是中国最大的数字化媒体集团。

2003 年 5 月，分众传媒成功获得日本软银等公司的首轮私募股权投资 4 000万美元。

2004 年 3 月，UCI 维众投资、鼎晖国际投资和 TDF 基金联手美国知名投资机构 DFJ、WI-HARPER 中经合以及麦顿国际投资等联手注资分众传媒数千万美金，分众成功获得了第二轮私募股权融资。

2004 年 11 月，分众传媒控股有限公司与 UCI 维众投资、美国高盛公司和英国 3i 公司在人民大会堂召开新闻发布会，宣布 UCI、高盛及 3i 共同投资 3000 万美金入股分众传媒，实现了第三轮股权融资。

2005 年 7 月，分众传媒成功登陆美国 NASDAQ（股票代码 FMCN ），成为海外上市的中国纯广告传媒第一股，并以 1.72 亿美元的募资额创造了当时的 IPO 纪录。

2006 年 1 月，分众传媒以 3.25 亿美元的价格合并中国第二大楼宇视频媒体运营商——聚众传媒，从而以 75 个城市的覆盖度、约 98%的市场份额进一步巩固了在该领域的领导地位。自合并之日至 2006 年 3 月底，公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



司在分众、聚众两个品牌原有的楼宇联播平台基础上将该网络划分为更加精细分众化的几个频道，包括中国商务楼宇联播网、中国领袖人士联播网、中国商旅人士联播网、中国时尚人士联播网等。

在不到两年的时间里，分众传媒成功运作了3次私募股权融资，并引进了几家国际顶级的机构投资人，无疑是近年来中国本土公司私募股权融资的一个不可多得的经典案例。有效的融资对于企业的成长发展有着非常重要的作用。分众传媒的成功也与有效地融资有着密切的关系。

那么该如何有效融资呢？分析分众传媒有效融资的原因，不难看出有三大成功要素。

1. 准确评估融资值

估值的高低，对企业融资有重大影响，甚至直接影响到能否融资成功。因此公司在融资前，要给融资公司一个准确的定位，合理地评估企业所要融资的资本，因此如何评估估值，是企业管理者面临的重要问题。

公司在评估自己的融资值时，要明确评估资本以哪家公司作为参照物、以哪些财务数据作为参数？公司投资前估值与公司的融资额以及增发新股的比例是多少等？这些问题都关系到融资是否有效。

2. 依靠成熟的团队

虽然分众广告媒体业是一个融户外媒体、数字娱乐、IT技术等于一体的新型广告媒体产业，在国外也无成型的商业模式可供参考，但是分众传媒的创始人及其团队，凭借其经营广告代理近10年的行业经验，率先独辟蹊径地开创出一条适合中国国情、符合自身发展的商业模式和赢利模式。

在错综复杂的融资商业谈判中，分众传媒公司的年轻团队，表现出果敢、干练和沉着的品质。他们热情洋溢的陈述，让潜在投资人感受到他们创业的激情。优秀的团队及其领导人，始终是融资成功的第一要素。

3. 积极斡旋，高效谈判

在融资过程中，投资双方或多方都会提出不同的问题，尤其是在公司估值、投资比例、投资人优先保护条款、公司治理和管理权归属等重大问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题上，积极的斡旋、协调谈判双方或多方、控制谈判节奏，成为谈判对手之间的一道缓冲，使艰难而紧张的谈判进行得更为顺畅，大大提高了谈判的成功率。

分众传媒的领导人在与投资方会谈中，能把握大局，因势利导，并能充分发挥“财务顾问”的作用，把投资方的积极性恰到好处地激发出来。另外国际投资基金的全力配合，及各基金之间微妙的互动压力，使分众传媒第二轮私募融资得以在不到 4 个月的短时间内就顺利完成，并出现机构投资人超额认购的局面。这在近年来的中国私募股权融资和风险投资领域，都是极为罕见的。

依靠这三个方面的因素，分众传媒成功地融入资本，为其企业的发展插上翅膀。对于一些成功企业来说，融资所发挥的作用无疑是非常重要的。当然，也有一部分企业就是由于没有建立有效的融资模式而导致资金链断裂，结果失败了。如“巨人”集团，仅仅因为近千万元的资金缺口而轰然倒下；曾经与国美不相上下的国通电器，拥有过 30 多亿元的销售额，也仅仅因为几百万元的资金缺口而销声匿迹。所以说，创业者在设计企业的商业模式的时候，一定要考虑企业的融资方式，甚至可以说，能够融到资并能用对地方的商业模式就已经是成功一半的商业模式了。

任何形式的创业都是需要成本的，就算是最少的启动资金，也要包含一些最基本的开支，如产品定金、店面租金等，更别说大一些的商业项目了。因此，对创业者来说，能否快速、高效地筹集到资金，是创业成功至关重要的因素。融资的方式有很多，如银行贷款、寻找风险投资商、民间资本、创业融资、融资租赁等，创业者需要认真考量各种融资源，以便于有效融资。

组织管理高效原则

在互联网时代，整个市场面临着由产品驱动向用户驱动转变，谁能最快满足用户的需求，谁就是强者。高效率的组织管理是保证企业竞争力的关键环节，而成功的商业模式也需要高效的组织管理，海尔公司采取的“倒三角”组织结构是高效管理的典型。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在海尔公司的“倒三角”组织结构里，员工在最前线，直接面对市场，所有的员工都听客户的命令，领导却倒过来，在最基层，一方面为一线员工提供资源；另一方面捕捉市场的变化，抓住机遇。

这种结构实现了组织的高效管理，员工直面市场，可以在第一时间将客户的声音传递到企业，自主经营体的负责人则以第一竞争力目标，获取一流的用户资源换取开发市场的资源，最后根据用户的需求倒逼研发、供应链、客户管理三大体系。事实上，海尔公司的管理模式由3个基本框架构成，即目标体系、日清控制体系和有效激励机制。

首先由目标体系将企业的目标层层分解，量化到每个人、每一天做的每件事，做到人人都管事、事事有人管。每个人都清楚每天要完成的每件工作，再小的事都有明确划分，甚至每一块玻璃、每一个地段都标有责任者的名字。

然后由日清控制体系来保证完成目标的基础性工作。每个人要明白自己当天应完成的任务量，但又并不到此为止，还要进一步看到近期的不利方向，从而形成一种自我鞭策机制。通过“日清日高”，海尔使人人既明白当天做到了什么程度，又与过去对比看是否有所提高。海尔正是在日常一点一滴的小小改进和提高之中，最后由量变到质变，出现创新，成为企业不断前进的动力。

日清控制体系的结果与激励机制挂钩来激励全企业向目标努力。海尔公司的激励机制坚持两个原则：一是公开、公平、公正，通过3E卡可明确地计算出日收入状况，使员工做到心里有数；二是计算依据合理，如海尔实行的“点数工资”，就是从多方面对每个岗位进行半年多的测评，并且根据具体条件的变化而不断进行调整，又如“计点工资”，将一线职工工资100%地与奖金捆在一起，按点数分配，在此基础上对一、二、三线的每个岗位实行量化考核，从而使劳动与报酬直接挂钩。

另外，海尔公司还设立海尔奖、海尔希望杯奖、职工合理化建议奖等多项奖，又采用职工姓名命名小改小革等形式，对职工进行精神激励，激发员工的工作热情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凭借着目标体系、日清控制体系以及激励机制的独具特色的管理法则，海尔公司一步一个脚印，靠质量享誉的名牌效应、覆盖面广泛的市场网络和星级服务体系3张无形资产的“王牌”，使得兼并的十几家企业个个都“亮”了起来，做到了行业前列。

在市场经济的环境下，衡量一个企业成功的唯一外在指标是利润最大化。企业要实现利润最大化关键是要提高企业的管理效率。高效率的组织管理企业，是每个企业管理者不断追求的境界，也是现代企业管理模式追求的最高目标。

现代管理学上讲，一个企业要想高效率地运行，首先要解决的是企业的愿景、使命和核心价值观，这是企业生存、成长的动力，也是员工干好工作的理由。

其次，清晰产权的界定。只有产权明晰，才能做到企业的权、责、利三者之间的一致，实现高效率。产权清晰要做到以下几点：有明确的所有者、股权要多元化、股权要相对集中。股份制企业中一定要有几家大股东，如果都是小股东，对企业的利益关心程度就低，容易造成决策效率低下。

再次，要有一套科学实用的运营和管理系统，解决系统协同、计划、组织和约束问题。管理体系是指企业运行的制度，管理制度追求的不是现代化，而是实用，是全体人员一定要坚持的。

最后，还要有科学的奖励激励方案，解决的是如何让员工分享企业的成长果实的问题，也就是向心力的问题。

高效率的组织管理模式的建立，其作用是不可估量的。创业者可以结合自己企业的实际，不断优化企业的运营结构，协调各方面因素，以促进企业组织管理的高效率。

控制风险原则

企业在发展过程中，总是会遇到各种各样的风险，如何控制风险，把风险转化成机遇，也是创业者制定商业模式时应关注的关键课题之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

设计得再好的商业模式，如果抵御风险的能力很差，就会像在沙丘上建立的大厦一样，经不起任何风浪。这个风险指的是系统外的风险，如政策、法律和行业风险，也指系统内的风险，如产品的变化、人员的变更、资金的不继等。海尔公司在商业模式的风险控制方面积累了自己的经验，值得创业者借鉴。

在金融风暴席卷全球的时候，海尔公司冰箱的生产车间却是一片热火朝天的景象。目前海尔集团已经是世界第四大白色家电制造商、中国最具价值的品牌，在全球建立了29个制造基地、8个综合研发中心、19个海外贸易公司，全球员工总数超过5万人，已发展成为大规模的跨国企业集团。

海尔集团公司今天的这一切得益于其十分注重吸取1997年亚洲金融危机的教训，重视内控和风险管理体系的建立和完善。海尔的风险管理包括战略层风险管理和全面的内容风险管理。

在国际扩张的路径上，已经日趋集团化、国家化的海尔公司采取的手段主要是整体兼并、投资控股、品牌运作和虚拟经营。海尔兼并扩张的一条基本原则就是“总体一定要大于局部之和”，必须兼并一个成功一个，最大限度地优化资源配置，挖掘企业重组后的潜能，以此作为并购风险规避的基石和保障。

在财务的风险管理方面，海尔集团于2000年向中国人民银行申请成立集团财务公司，并于2002年6月获准成立。通过财务公司的建立，海尔公司实现了以产业集团为前提的外汇资金集中管理，在提高集团外汇资金运作效率、节约结算成本、简化结算流程、规避外汇资产汇率风险等方面取得了良好的经济效益和管理效益；同时，将金融风险控制模型注入集团产业，全面构建了集团产业资金风险控制体系，提高了集团整体的风险防范能力。

在全员内控方面，无论是从领导层到董事会层，到经理层，再到员工层，还是从集团战略层面到执行层面，再到各个职能业务层，风险管理意识渗透到了企业的各个角落。

在集团战略的风险管理方面，海尔采取的多元化发展战略是“东方亮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了再亮西方”。对于企业的多元化扩张，海尔坚持的态度是：有前提、有条件、讲方针的谨慎的肯定。这是一种有风险意识、有风险防范措施的立场。

在平衡风险方面，海尔认为平衡风险的关系与平衡股东、平衡经营的关系同等重要。在美国次贷危机发生后，海尔及时做出各类风险对策，如在全国取消仓库，按单生产，这样就可以增加企业的现金流，减小了风险。

海尔还最早提出了“零风险”的理念，并清楚认识到零风险是一种理想状态，实际上是做不到的，因为有很多风险可以规避，很多风险可以转嫁，还有很多风险要去承受。后来实现风险的全面管控，就是因为海尔需要将“零风险”设定为最高目标，虽然一定会有风险存在，但是不能将风险变为无底洞。

海尔公司创新性地提出了“东方亮了再亮西方”的理论，用以防范多元化风险，并取得了非常理想的效果。以创新变革应对风险，在风险面前，海尔坚持走创新之路应对风险。张瑞敏认为，面对全球金融危机，企业不仅要“过冬”，还要学会“冬泳”，而不是“冬眠”。风险和机遇对每个企业都是平等的，这是外因。能否规避风险、抓住机遇，取决于内因，这要看企业自身的竞争力。

所有风险的源头可以说是战略，确定战略的时候，就锁定了全部风险。企业里的风险可以通过一些手法进行有效规避，如财务管理、预算管理、人事管理、有效授权、投资管理和风险监控，企业还可以制定风险管理体系，量化各项企业风险，制定风险防范的办法，降低经营的风险。初创企业在拓展业务的同时，需要不断提升对风险的认识、理解和控制。随着企业规模的壮大、其触角向全球延伸，风险管理便自然成为企业经营的充分必要命题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节　常见的商业模式

赢利模式：好好琢磨到底怎么赚钱

企业商业模式的设计就是围绕着使企业形成核心竞争能力来展开的。具有独特核心竞争优势的商业模式肯定是一个能使客户价值实现、使企业赢利的商业模式，也一定是能使企业走向成功的商业模式。持续赢利是商业模式的重要原则，如何持续赢利，通过怎样的渠道和模式赢利，这就需要初创企业认真研究，要好好琢磨到底怎么才能赚到钱。

赢利模式是企业在市场竞争中逐步形成的企业特有的赖以赢利的商务结构和与之相对应的业务结构。企业按照利益相关者划分的企业的收入结构、成本结构以及相应的目标利润，就是企业的赢利模式。

企业的商务结构主要包括企业外部所选择的交易对象、交易内容、交易方式、交易规模、交易渠道、交易环境、交易对手等内容及其时空结构，它反映了企业内部资源整合的对象及其目的。企业的业务结构主要指满足商务结构需要的企业内部从事的包括科研、采购、生产、储运、营销等内容及其时空结构，它直接反映了企业资源配置的效率。在商业结构和业务结构的协同配合下，可以考量企业的赢利模式。

任何企业都有自己的商业结构及其相应的业务结构，但并不是所有企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业都赢利，因而并不是所有企业都有赢利模式。阿里巴巴作为中国电子商务界的一个神话，其创造的赢利模式一直被社会各界称道。

从1998年创业之初，阿里巴巴就开始了它的传奇发展。它在短短几年时间里累积300万的企业会员，并且以每天6 000多新用户的速度增加。不仅仅是其创始人马云的传奇神话，它的成功更是得力于其准确的市场定位以及前瞻性的远见和独特的赢利模式。

在中国电子商务刚萌芽时，马云带领的来自世界各地的梦幻精英团队就准确地切入该领域，并且脚踏实地地做着力所能及的事情，致力于规范并促进电子商务贸易的发展。阿里巴巴从一开始就有非常明确的市场定位和商业模式。在发展初期，阿里巴巴绕开物流专做信息流，前瞻性地观望资金流并在恰当的时候介入支付环节。

它的运营模式也是一个循序渐进的过程，根据中国电子商务界的发展状况来准确定位网站。阿里巴巴从最基础的替企业架设站点开始，不断捕捉新的收入机会，如利用网站推广以及对在线贸易资讯的辅助服务、交易本身的订单管理等，不断延伸自己的赢利模式。

阿里巴巴的赢利模式符合3个特点：赢利的强有力、可持续、可拓展。实现赢利，阿里巴巴也作了以下几方面的努力。

1. 抢先快速圈地

1988年马云以5万元起家时，中国互联网先锋赢海威已经创办了3年，赢海威采用美国AOL的收费入网模式，这对于经济发展水平高的国家，经济实力强而且网络信息丰富的AOL是适用的。马云并没有采用赢海威的收费模式，而是采用了免费大量争取企业的方式。这种快速圈地的模式为马云积累了大量的用户。

但是在互联网遭遇寒冬的2001年，坚持这样的模式是需要洞见和魄力的。他说："今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是很多人都死在明天晚上"。马云坚持下来了，并将这种模式一直贯彻至今，现在的阿里巴巴，有中国企业会员700万家，海外会员也有200多万家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 有效的私募融资

信用对于重建市场经济和经济刚起飞的中国市场交易是拦路虎，在电子商务方面表现得尤为突出。阿里巴巴创新了中国企业的互联网信用认证，利用信用认证，它敲开了创收的大门。阿里巴巴既依靠了国内外的信用评价机构的优势，又结合了企业网上行为的评价，开始了自己的创收，恰当配合了国家和社会对于信用的提倡，有了创收的渠道，2002 年马云给公司提出一个目标，全年赚 1 块钱。到 2003 年的时候，就达到一天有 100 万元的收入了。而现在，这个项目每年给阿里巴巴带来几千万元的收入，而且还在不断增加。

3. 外商采购

阿里巴巴掌握了 5 000 多家的外商采购企业的名单，可以实实在在地帮助中国企业出口。对每家企业收费 4 万～6 万元又给阿里巴巴带来每年几千万元的收入，也带来国内外的知名度。

4. 进军电子商务搜索

电子商务搜索可以将电子商务涉及的产品信息、企业信息，还有物流、支付等有关信息都串通起来，可以逐步形成一种电子商务信息的标准，具有很大的市场潜力。

2007 年，阿里巴巴首先推出了自己的关键字竞价搜索，然后收购了雅虎中国，进军电子商务搜索领域。当时，雅虎搜索在中国仅低于百度 3 个百分点，超过 Google 8 个百分点，依靠雅虎在中国的影响力，阿里巴巴致力于创建全球首个有影响力和创收力的专业化搜索引擎。电子商务搜索可以首先推进阿里巴巴的电子商务，并统领全国的电子商务。

从诞生之日起，中国电子商务网站走的是一条并不平坦的路，也经过了很多探索。BZB、BZC 和 CZC 等不同模式的碰撞，一直影响着中国互联网的发展。从坚持 BZC 模式的 8848 的失败，到一系列跨国公司在中国的跑马圈地，再到当当网要进入 CZC 和大量网上支付公司的出现，中国的电子商务迎来了从未有过的热潮。

阿里巴巴借助这些单纯性、连贯性、组合性和有效性非常突出的招式，在电子商务领域树立了一面属于自己的旗帜。马云曾经说，阿里巴巴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可能是中国唯一一家没有改变过赢利模式的互联网公司。

初创企业在设计自己的赢利模式时，要注意分清是自发的赢利模式还是自觉的赢利模式。自发的赢利模式是指在企业创建初期，其赢利模式具有隐蔽性、模糊性、缺乏灵活性的特点，企业对如何赢利、未来能否持续赢利缺乏清醒的认识，赢利模式不明确也不清晰；而自觉的赢利模式，是指企业通过对赢利实践的总结，对赢利模式加以自觉调整和设计而成的，它具有清晰性、针对性、相对稳定性、环境适应性和灵活性的特征。

在市场竞争的初期和企业成长的不成熟阶段，企业的赢利模式多是自发的，但是随着市场竞争的加剧和企业的不断成熟，企业开始重视对市场竞争和自身赢利模式的研究，逐步建立起自觉的赢利模式。因此初创企业一定要结合企业的自身实际，建立属于自己的赢利模式。

免费模式：免费只是招摇的红手帕

免费模式是商业模式的表现形式之一。以免费报纸为例，其兴起打破了传统报纸的商业模式。1999 年 3 月，英国首份免费报纸《伦敦都会报》面世，令报界一片哗然。它一上市就颇受读者欢迎，一些较晚到达地铁站的人就拿不到报纸。

随着免费报纸风潮的出现，许多传统报纸的发行量纷纷下降，有的甚至下降了 30%还多。可见免费报纸的市场冲击力是多么大，市场空间和发展后劲是多么足。

传统报纸的收入主要依靠两方面：发行收入和广告收入。发行量又和报纸质量、报纸销售价格紧密相关。而免费报纸唯一的商业模式就是广告，所以不管是内容还是版面设计，都要把读者导入到广告诉求上来。

从两种商业模式的比较来看，免费报纸容易突破销售瓶颈，但前提是报纸内容不能太差而且必须有足够的资金支持，否则维持下去将很艰难。免费的商业模式需要在一个成熟的市场才能成长起来，尤其在互联网时代，信息共享成为人们的共同诉求。免费的背后，是商业模式的完善和成熟。腾讯的发展过程就是一个商业模式不断完善和成熟的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

腾讯从一只亦步亦趋的小企鹅，现在已经发展成为一个航母级的大平台，目前已稳居国内互联网企业市值的头把交椅。目前QQ在国内外拥有注册用户过亿，且以几何速度每日递增。“QQ之父”马化腾正带领着自己的团队一步步创建起自己的企鹅帝国。

1998年年底，马化腾开始创业。腾讯在创立之初，和其他刚开始创业的互联网公司一样，面临着资金和技术两大难题。1999年2月，腾讯开发出第一个“中国风味”的ICQ，即腾讯“QQ”，受到用户欢迎，注册人数疯长，很短时间内就增加到几万人。随着用户量的迅速增长，运营QQ所需的投入越来越多，马化腾只有四处去筹钱，借助海外的风险投资，腾讯公司终于在艰难中生存下来，也渐渐建立并完善了属于自己的商业模式。

免费的QQ只是招摇的红手帕，而QQ本身也从广告、移动QQ、QQ会员费等多种领域实现了赢利。天下没有免费的午餐，免费的背后是用户习惯和消费群的确定。随着QQ用户的不断增长，腾讯推出了各种各样的增值服务。

以IM为核心依托，以QQ为平台，借助免费的QQ软件和良好的用户体验，QQ开始以低成本迅速地扩张至互联网中几乎所有领域。2005年，马化腾大举进军休闲游戏；接着又斥资进入大中型网游；2006年，马化腾又进入电子商务领域，在拍卖和在线支付上亮出利刃。

如今，马化腾执掌的腾讯公司已经围绕QQ创立了中国最大的三家综合门户网站之一、第二大C2C网站、最大的网上休闲游戏网站，拥有全球用户数最多、最活跃的互联网社区，其市值在世界互联网产业内仅次于Google和Amazon。

世界上有一种路，是一个人走出来的；商界有一种模式，是一个企业创造出来的。马克思为写《资本论》在大英博物馆地毯上踩出的路，就是他一个人走出来的；腾讯科技的“商业模式”是创出来的，腾讯的QQ之路，是以马化腾为首的腾讯人走出来的中国式互联网之路。

免费只是招摇的红手帕，通过免费的形式，企业可以快速聚拢一部分客户群体，为企业的持续赢利创造机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是免费需要一个成熟的市场才能成长，初创企业在设计商业模式的时候一定要明确哪些环节是利润贡献较大的？哪些环节对公司利润贡献最小，甚至是没有利润贡献的？从而有针对性地设计商业模式，用最优秀的资源去优化最关键的环节，形成企业的相对竞争优势，从而铸造独特的、富有竞争力的商业模式和赢利模式。

标准模式：琢磨规则，创造规则

商业模式中的标准模式就是在企业发展过程中琢磨规则、创造规则的过程。麦当劳为何能成为世界快餐业的路标？其品牌为何能如此深入人心？“标准化，每一个细节都坚持标准化，而且持之以恒的执行，才能保证成功”！

麦当劳创始人雷·克洛克如是说。麦当劳的连锁标准化管理是标准模式的一个楷模。

1955 年诞生的麦当劳连锁快餐机构，至今已发展成为在世界范围内拥有 3 万家分店的跨国公司。麦当劳在餐饮行业建立了属于自己的世界品牌。

麦当劳的成功缘于它的创始人创造了一种适应时代要求的商业模式，并通过制订统一和规范化的标准，使其可以迅速的复制扩张。在经济高速发展的时代，伴随着人们生活节奏的加快，用于吃饭的时间越来越短，特别是个人大量拥有汽车后，途中快速用餐的需求出现了，而在一些机场和高速公路路口设立的麦当劳快餐店满足了人们的需要。

麦当劳的成功还源于它的标准化和规范化运作。麦当劳在全世界有 3 万多家店面，在它的任何一个餐厅，柜台都是 92 厘米高；店铺内的布局也基本一致：壁柜全部离地，装有屋顶空调系统；其厨房用具全部是标准化的，如用来装袋用的 V 形薯条铲，可以大大加快薯条的装袋速度；用来煎肉的贝壳式双面煎炉可以将煎肉时间减少一半；所有薯条采用“芝加哥式”炸法，即先炸 3 分钟，临时再炸 2 分钟，从而令薯条更香更脆；在麦当劳与汉堡包一起卖出的可口可乐，据测在 4℃时味道最甜美，于是全世界麦当劳的可口可乐温度，统一规定保持在 4℃；面包厚度在 17 毫米时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

入口味道最美，于是所有的面包都做17毫米厚；面包中的气孔在0.5毫米时最佳，于是所有面包中的气孔都为0.5毫米。这就是麦当劳的经验。当然，这套标准化体系，是它用了几十年工夫建立起来的。

在麦当劳的早期发展过程中，公司也很重视品牌的构建。麦当劳的品牌内涵中包含了其产品品质、产品市场定位、品牌文化、产品标准化生产及品质保障机制、品牌形象推广、特许经营的市场扩张模式等。麦当劳逐渐形成了具有强烈美国CI理论特征的以红黄为基本色调、以M为品牌标志的CI体系。

吃过麦当劳快餐的人都知道，在任何一个麦当劳店，你所得到的汉堡都是一样的，这就是麦当劳的连锁标准化管理。麦当劳的标准化还体现在整套人力资源管理上，包括如何面试，如何挖掘一个人的潜力，员工没有试用期，鼓励员工要永远追求卓越，等等。

麦当劳以其独特的、成功的商业模式获得了世界餐饮第一的地位，吸引了世界的强烈关注，成为人们津津乐道的话题，也促进了麦当劳品牌得以快速传播。

美国企业联合会主席约翰·丹尼曾经说：“不仅餐饮企业、零售行业要向麦当劳学标准化，而且所有的企事业单位甚至政府部门，都应该向麦当劳学标准化执行!”标准化的商业模式对企业的发展将会产生重要的意义。

1. 降低成本

标准化的第一作用就是降低成本。标准是企业结合多年的智慧和经验的结晶，代表了企业目前最有效的执行方式，也是最好、最容易、最安全的作业方式或方法。标准化的执行方式，可以提高企业的生产效率，减少生产过程中的消耗或损耗，减少生产过程中的浪费，间接地降低了生产成本，而产品设计中的标准化推进则能直接降低企业的生产成本。

2. 便利性和兼容性

大批量生产使商品越来越物美价廉。标准化的生产模式为各行各业都提供了极大的便利性和兼容性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 减少变化

变化是企业管理的大敌，所以，推进标准化就是通过规范企业员工的工作方法，减少结果的变化，在企业内员工的操作是根据作业指导书来进行的。标准化的操作方式，可以保障工作的效率，还能对产品质量提供最有力的保证。

4. 明确责任

标准化的商业模式可以促进企业更简单的确定问题的责任。在推进标准化的企业里，如果一项不好的操作就会导致一个问题的出现，企业可以通过操作语言重复来确定问题的责任，是主管制订的作业指导书不好，还是操作员没有完全按照作业指导书进行操作，明确了责任之后，才可能对今后的工作作出改进与对策。

5. 累积技术

如果一个员工在工作实践中找到了某项工作最佳的方法，却没有拿出来与他人共同分享，那这个方法就随着这个员工的离职而流失了，如果推进标准化就可以让这个好的方法留在公司里面，所以也就可以累积技术。

当然，并不是每个企业都适应标准化的商业模式。企业设计商业模式的时候，在借鉴优秀商业模式的同时，也要结合企业自身的情况。

创新模式：自主研发才有主导权

商业模式的创新可以改变整个行业格局，让价值数十亿美元的市场重新洗牌。这种创新由来已久，无论是沃尔玛、百思买，还是西南航空和亚马逊，都是商业模式创新造就成功的典范。从 1998 年到 2007 年，成功晋级《财富》500 强的企业有 27 家，其中有 11 家认为他们成功的关键在于商业模式的创新。因此，创新模式也成为众多企业在设计商业模式时必然的考虑。

亚马逊从一家网络书店，发展成为能够与百年工业巨人比肩的世界级公司，答案就在于其建立在技术创新之上的对新型商业模式的持续探索。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Jeff-Bezos的亚马逊商业模式证明了一项公理："稳扎稳打才能赢。"

首先是挑战实体书店，Bezos开创了亚马逊，一个出售远超实体书店负荷能力的多种图书的互联网公司。Bezoa买下仓库来承载大量的库存，这样亚马逊就可以提供直达消费者的服务。Bezos允许读者通过读者心得来评论产品，他还为用户建立了一个可靠的社区。但直到2000年以后，亚马逊才看到利润。事实上，在亚马逊公司BZC商业模式外壳下，隐藏的却是一颗极富创新精神的心，亚马逊也开始了它的多元化创新之路。

1. 订阅式购物

亚马逊网站是"长尾"的最佳实践者，其拥有的商品种类无疑是零售业中最为庞大的。亚马逊网站专门针对一些日用消费品，实施了一项"定购并省钱"的自动订购服务。用户可以选择那些需要经常购买的商品，然后加入这个服务，并设定寄送的间隔时间。亚马逊设置了很多的优惠条件，如提供高达15%的折扣、优先进行订单处理和运送、允许用户随时更改或取消订单、保持价格稳定等来增加这项服务的吸引力。

2. 亚马逊MP3

在2007年，亚马逊推出了自己的网上音乐商店"亚马逊MP3"。在2008年Google首款Android手机Gl上市前，亚马逊与Google达成合作，将其数字音乐商店预装到每一部Gl手机。经过几年的发展，亚马逊MP3在音乐爱好者心目中的影响力与日俱增。

3. 电纸书阅读器

2007年年底，亚马逊公司宣布了一款划时代的产品——Kindle电纸书阅读器。2009年年初，第二代产品Kindle2发布。Kindlez的宣传重点在于可以让用户在60秒之内，开始阅读任何一本书。另外其提供的便捷购书方式和无线图书下载功能，成为吸引用户购买这一产品的重要原因。

4. 视频流媒体

2008年9月份，亚马逊网站背靠庞大的视频内容资源，推出流媒体点播服务亚马逊VOD，成功进入了流媒体服务领域。目前，Amazon VOD用户可以选择租或买一部电影直接观看，价格分别是3.99美元和14.99美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 互联网广告

经营 BZC 业务的亚马逊能够把广告展示、点击直接转化为销售，而这些销售记录，多年来又为亚马逊积累了大量的用户消费行为数据。

此外，亚马逊已经有了一个成功的非广告商业模式，在营收多元化的前提下，亚马逊在广告定价方面有一定优势。

与在其他业务领域自主探索新型商业模式的实践不同，在 B2C 核心业务上，亚马逊采取了稳健的收购战略，一点一点地巩固既有优势，以最小的风险和最低的成本，压制潜在的竞争对手。2009 年 11 月 1 日，亚马逊公司完成对 ZaPPos. com 的收购，经营着全球最大的网络鞋店业务。2009 年底，亚马逊开始着手收购全球出现最早、规模最大的法国样品售卖网站 Vente-Privee. com。稳健的收购战略促进了亚马逊的多元扩张之路。

杰夫·贝索斯这位美国的年轻企业家提出的创建大型网上书店的设想拉开了全球网上购物革命的序幕。《时代》杂志总编辑沃尔特·艾萨克森对此的评价是：“贝索斯不仅改变了我们做事情的方式，而且还帮助我们为开拓未来铺平了道路。”

今天在美国，人们几乎可以只跟亚马逊一家公司打交道：在亚马逊网站上购买从牛奶麦片到割草机、沙发等所有的日用品；用 Kindle 阅读电子书、报纸、杂志；从亚马逊 MP3 音乐商店下载歌曲，或者通过亚马逊流媒体点播服务观看电影；投资 Atnazon 的股票积累创业资金，也可以到 Amazon 在西雅图的总部上班；然后，在亚马逊 Marketplace 上做点小买卖，或是干脆创办自己的网络公司。

主营业务领域稳健的防御战略，外加延伸业务上积极的进攻战略，使亚马逊的商业未来显得异常光明。今天，亚马逊已经形成了一个以 B2C 为核心的庞大的商业模式矩阵。这些商业模式互相支撑，彼此取长补短，为亚马逊在未来的商业竞争中，建构起无法被超越的优势。

亚马逊业务多元化的背后有着清晰的逻辑，在不断追求技术创新的同时更加注重商业模式的创新，以确保新业务能够带来持续稳健的赢利。在充斥着硅谷式小型创业公司成功故事的今天，一只现金奶牛的商业模式创新之旅有着独特的魅力，对其他成熟企业来说也更具参考价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

混业模式：杂交融合新形式

混业商业模式就是在现有的几种行业商业模式的基础上，结合开发出一种新行业商业模式，如茶餐厅的出现和星巴克、上岛咖啡的出现，等等。以星巴克的混业商业模式为例：在一个没有喝咖啡传统的国度，卖咖啡的星巴克却遍地开花。朋友聊天去星巴克、亲友聚会去星巴克、商务谈判去星巴克。星巴克的咖啡一定很好喝吗？一杯拿铁或清卡要几十元合理吗？

答案可能都会是否定的，但星巴克依然成功。它的成功不仅仅在于改变了人们的饮品习惯，重塑了人们的消费观念，更重要的是，它深刻地影响了我们的文化触觉。然而，这一切是如何做到的呢？

星巴克这个很多消费者耳熟能详的咖啡品牌创立于1971年，目前在全球则拥有近13 000家连锁店。同微软、谷歌一样，都有广大的消费群体，在全球各地的星巴克一周销售4 000多万杯咖啡饮料，每月销售差不多两亿杯，按每杯3美元算，仅咖啡销售就是每月6亿美元！该公司在华尔街上市10年来，其股价一直保持两位数的增长，已经成了市值逾百亿美元的大企业，其股票价格在过去10年中增加了2 200%，投资回报率之高超过了沃尔玛、通用电气、百事可乐、可口可乐、微软及IBM的股市收益总和。同时，星巴克也是世界上增长最快的品牌之一，品牌形象已经在全球得到认同，是个把小行业做成大产业的典型。

星巴克的成功源于6个方面的原因。

1. 营造独特的星巴克体验

星巴克将咖啡、社交、休闲结合起来，营造让顾客温馨舒适的“第三生活空间”。在当时的市场竞争来看，喝咖啡和社交、休闲好像风马牛不相及，但星巴克就是能做到将这几者有机地结合，创造了一种新的混合商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业模式，并且适应了人们渴望交流、渴望解脱的潮流，从而开辟出自己的商业蓝海。

2. 非常准确的定位

星巴克的管理经营理念在于，它不是经营那种卖咖啡给客人的生意，而是在经营一项提供咖啡给人的事业。霍华德·舒尔茨认为，星巴克不是只卖咖啡的，它更是提供工作、生活之外社交聚会服务的地方。这一定位让星巴克一开始就赢在了差异化、创新性的起跑线上。

3. 制造悠闲的人文气氛

通过烘托良好的消费环境，给客人营造一种如梦如幻的时尚感觉。从进入星巴克听到第一声热情洋溢、充满善意的欢迎开始，在购买每一杯咖啡的背后都是精细化的作业、人性化的服务观念，它是对顾客至上、人性洞察的执行力的确保。“从本质上讲，我们都只是人。”霍华德·毕哈的这句话可谓一语道破天机。

4. 开办连锁加盟店

星巴克连锁式的扩张方式，得益于星巴克给自己的品牌注入了价值观，并把企业文化变成消费者能够感受到的内容和形式。

星巴克品牌扩张，一直坚持直营路线：由星巴克总部进行直接管理，统一领导，目的是控制品质标准。这样每家店都由总部统筹管理和训练员工，保证每家海外商店都是百分之百的美国星巴克血统。虽然初期投入的资本较大，但是职员的专业素质高，有益于咖啡教育的推广，并建立了同业中的最专业的形象。

5. “金角银边”的选址

从一开始，星巴克就只选择在最繁忙的市区交叉路口开咖啡店，虽然这些地段地皮租金很高，但非常醒目的位置给星巴克最自然的广告效果，醒目特别的招牌广告，既容易集聚人气，又节省了广告费。

6. 纳斯达克的成功上市

在1992年上市之前，星巴克只是在美国西海岸有一定的知名度，其他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



地方的人并不知道有这么一个咖啡馆公司，更不知道它的咖啡如何了得。但是，在准备上市的过程中，美国大大小小媒体都在报道星巴克这个公司、介绍它的咖啡是如何如何好，使得星巴克咖啡一下子变成时尚品。

自上市以来，星巴克的经营一飞冲天，其销售额平均每年增长 20%以上，利润平均增长率则达到 30%。

经过 10 多年的发展，星巴克已从昔日西雅图一条小小的“美人鱼”发展成为今天遍布全球 40 多个国家和地区，连锁店达到近 1 万家的“绿巨人”。今天，星巴克公司已成为北美地区一流的精制咖啡的零售商、烘烤商及一流品牌的拥有者，它的扩张速度让《财富》、《福布斯》等世界顶级商业杂志津津乐道。

随着市场经济的发展和人们多样化的需求，建立在不同行业基础之上的混合商业模式正逐渐成为初创企业设计商业模式的一个重要选择。对于创业者来说，尝试将不同的行业杂交融合，让客户获得更好的价值体验，满足不同的市场需求，也是一个让企业快速成长的好办法。

上位模式：顺藤摸瓜来赚钱

不断上位的商业模式也是常见的商业模式之一，著名的苏泊尔公司在创业初期就采用了这种商业模式。

苏泊尔公司现在是压力锅国家新标准的制定者之一，目前拥有 20 项核心专利技术，产品获准使用中国方圆标志产品质量认证，部分产品还分别通过美国 UL 认证，德国 GS 认证及中国国家强制性产品 3G 认证。然而早年的苏泊尔公司却是双喜公司的联营企业，借双喜品牌起步，后来自立门户，逐步建立起在压力锅领域的品牌。苏泊尔所采取的就是一种不断上位的商业模式。

苏泊尔的创业者苏增福于 1991 年创办了玉环压力锅厂，当时只是给沈阳双喜代工的小作坊，1994 年时，改称为苏泊尔公司，并创办时尚的苏泊尔品牌。当时，由于压力锅爆炸事故频繁出现，1993 年 1 月 1 日，压力锅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

强制性国家新标准正式实施，但直到1994年底，新标准在业内还未见有执行。

苏泊尔在这被称为"行业灾难"的行业里，独具慧眼地看到了商业机会。1995年1月1日，苏泊尔新型安全压力锅问世，新型压力锅有几大创新：质材由纯铝改为合金，使强度提高了50%；开盖、合盖都采用了防堵、防爆工艺装置，改变了过去几十年压力锅零部件散装的一贯做法。伴随着新产品的面市，苏泊尔送给消费者的一个概念就是那句响亮的口号："苏泊尔，安全到家。"

也就是从苏泊尔异军突起的1995年开始，炊具这种耐用品的小市场迅速培育成一个大产业，回过神来的各家压力锅容器制造企业在单一性、同类型的产品上拼杀，打起了价格战。

面对全线降价的风潮，苏泊尔不跟风、不降价，而是潜心在创新上做文章，打造更优更好的压力锅。他们广罗人才，投巨资成立了国内唯一的炊具研究所，在产品创新上下工夫，研发高科技、高附加值、有竞争力的智能化产品。随后，电炊煲、不粘锅、奶锅、焖宝、铁锅等新产品，如雨后春笋般相继问世。苏泊尔的执行新标准引领潮流的结果，就是独享丰厚的利润空间和市场份额。1996年，苏泊尔销售压力锅400多万只，占据了40%的市场份额，结束了双喜20多年行业老大的历史，摘走了压力锅"中国第一品牌"的桂冠。

如今的苏泊尔已拥有近500个品种和规格的产品，不仅占据了国内半壁江山，而且走向了国际市场。

苏泊尔的成功之道，就是在给双喜做代工时狠挖生产潜力，深研技术，在压力锅行业出现危机时挺身而出，从后台跑到前台，冒险搏位，最终成为新标准的实施者。在取得成功后，又坚持差异化的发展战略，构筑产品领先的核心竞争力。上市成功后，又用募集的资金迅速进行品牌延伸，构筑多元化的产业链，在厨房家电行业做强做大。

不断上位的商业模式主要体现在，企业初创期，可以通过寻找到一些同类生产企业，给其做配件，或者生产加工。目前的手机市场就是这样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国内手机市场潜力巨大，一年销售量达2亿～3亿部，移动互联网带来的商机，正吸引越来越多的深圳手机代工商从幕后走向前台，从单纯的手机加工厂向全方位的通信产品公司转型。三木通信就是这样一家企业。

三木通信自2005年成立以来，主要从事手机代加工以及一些产品的自主设计和研发业务，产品主要销往海外。在过去几年里，该公司在海外市场的销量几乎每年都在上年的基础上翻番。公司除了计划通过与运营商捆绑合作以及自建品牌店等多种方式拓展市场，还将从内容服务上吸引客户。

公司通过多年的代工以及产品设计和研究，已经具备打造自己品牌进军国内市场的能力。三木通信集团旗下的三美琦电子在2010年全球手机跨国采购定制峰会开幕式上展示了针对国内市场最新研发的几款手机，也正式宣告了为创维、康佳、TCL等公司代工达5年之久的三木通信欲以“Miki”品牌摘下多年代工和委托加工的帽子。

事实上，不只是三木通信有此想法，目前越来越多的手机代工厂商都看好内地市场，并试图从以往的手机代工向全方位的通信产品转型。有着多年从事手机代加工经验的台湾宏达国际电子股份有限公司（HTC）也高调宣布停止代工业务，并以HTC品牌正式进入中国大陆市场就是其中典型的代表。

不断上位的商业模式，通过顺藤摸瓜的方式，汲取企业发展的技术、经验、客户群，然后独立门户，从后台走向前台，逐渐树立自己的品牌和信誉。借助持续地自我创新和市场拓展力，这种不断上位的商业模式就会渐渐朝向成熟的商业模式迈进。

初创企业在起步初期，面临众多的资金、市场、客户等壁垒，不妨借助不断上位的商业模式，为自己企业的发展汲取力量。

虚拟模式：利用大型企业的资源来发展自己

一个企业，刚开始很小，是颗幼苗，如果完全靠自己，它可能发展得很缓慢，也许还会夭折。如果它找到一棵依附的大树，就会很快长大、挺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拔、繁荣，有可能形成花园。“借”是指中小企业应充分利用大型企业的资源来发展自己。大型企业有良好的商誉和响当当的品牌，中小企业可以借之；大型企业有宽广快速的营销网络，中小企业可以借之；大型企业有充裕的资金和先进的管理技术，中小企业也可以借之……只要中小企业具有整合资源的良好能力，一切都能为它所用。美特斯·邦威就是这样一个企业，它在资源有限的条件下，通过借助社会资源获得超常规发展。美特斯·邦威的发展，周成建的成功皆由其“空手道”发家史——在企业资源有限的条件下，通过借助社会资源获得了超常规发展。

美特斯·邦威在其发展过程中走过了“三座桥”，成功演绎了依附成长的赢利模式。

第一座桥叫“借鸡下蛋”。周成建发现，类似产品的成衣，只要贴上著名商标，价格就会翻上几倍。这个刺激让周成建找到了制衣行业的利润中心——高价值服装品牌。周成建在温州午马街角落开了一家小店，起了一个洋味十足的名字——美特斯·邦威。启动资金很少，他让别人为他定牌生产。在广州、上海、苏州等地落实了一些配套厂家，每年为美特斯·邦威定牌生产系列休闲服 1600 多万套。如果周成建花钱建设这些生产基地，起码要 2 亿～3 亿元。

第二座桥是“借网打鱼”。有了名气之后，周成建就利用社会闲散资金来弥补自己的有限资金，进行“特许经营”，开加盟连锁营销先河。周成建设计了严格的管理体系，可以通过契约方式授权加盟店代理品牌，加盟店使用公司统一商标、标志、商号、服务方式。美特斯·邦威对所有加盟连锁店实行“复制式管理”，规定了形象、价格、宣传、配送、服务“五个统一”，还对加盟店进行指导培训，共享管理资源。短短 7 年，美特斯·邦威发展专卖店 600 家，2001 年销售总额达到 8.7 亿元。全系统代理商赢利率为 95 ％，新开店赢利率达 100％。在美特斯·邦威营销体系中，只有 15％是直营店，其余全部是连锁形式。“借网打鱼”为美特斯·邦威节省了 1 亿多元的市场开发投资，并且使其以最低成本快速扩张。

企业大了就难管，所以美特斯·邦威开始走第三座桥“借刀砍柴”，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资 1 000 多万元从美国 IBM 引进了 ERP 系统，分期投巨资完善网络建设，实现了专卖店远程管理。通过这座桥，美特斯·邦威不仅实现了资源与信息共享，并且加快了供应链上的物流速度。在网上，可了解全国 600 多家专卖店的即时进、销、存动态。代理商也可以通过网络信息了解产品库存情况和新品上市的情况。

美特斯·邦威的带领者周成建首先利用了服装厂，然后利用社会资源开连锁店，资源互补，好比蜜蜂传粉，互惠互利，最后引进先进手段进行监控。有了锋利的刀，当然财源广进。

善于搭乘“顺风车”，通过借东风来提升品牌，把前期开拓和最为艰苦的事情让别人去做，而自己依靠个体优势去摘别人的已有成果，较适于中小企业快速、灵活、有弹性的特点。面对新机会可以快速切入，而不必过分考虑新市场的进入是否沿袭了其以往风格，会不会对其他产品产生消极影响。

中小企业可以借助大企业的优势来发展自己。许多大型企业有着产品品牌优势和市场地位优势，它们是市场上光芒四射的“恒星”。而这些企业并不是万能的，它们的发展需要很多的配套工程，如非核心的相关零部件，某些服务等都需外部提供。中小企业在实力比较弱小时可以为大企业服务来争取发展的机会，首先充当大企业的配角，即当围绕大企业这颗“恒星”旋转的“卫星”。

小型企业既然没有希望与行业龙头企业竞争，那就干脆参加进去，成为行业龙头企业生产经营集团中的一员。这里所说的“依附”是指参与大型企业集团的生产经营，作为大型企业生产经营网络上的一个环节，但企业在产权上还是独立的。也就是说，是“依附”而不是“归并”。依附的小型企业是处在大型企业集团的松散层，与大型企业集团只是生产经营上的联系，而不是资本上的联系。小型企业仍然享有较大的经营自主权，并且可以同时依附几家不同的大型企业集团。这样一来，由于大型企业集团的生产经营相对比较稳定，因此，小型企业就有相对比较稳定的生产经营环境，并且能够随着大型企业集团的发展而得到发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞合模式：在共同发展中实现超速增长

观察过蚂蚁和蚜虫活动的人都知道，蚂蚁和蚜虫之间就是一种相互依赖、谁也离不开谁的“共养关系”。冬天，蚂蚁把蚜虫的卵保存在地下自己的窝里，让蚜虫安全越冬；夏天，蚂蚁又把蚜虫从地下搬到植物上，让蚜虫能够吃到植物的叶子；当植物渐渐枯死时，蚂蚁又会把蚜虫转移到另一株健康的植物上；当蚜虫的天敌瓢虫来攻击时，蚂蚁极力保护蚜虫，使之不受侵害。作为对蚂蚁“放养”的回报，蚜虫的身体后部会分泌出一种糖液，这种糖液便成了蚂蚁的“牛奶”，为蚂蚁生存提供食物来源。当蚂蚁想获取糖液时，它们会用触角触摸蚜虫的腹部，蚜虫会立即从身体末端排出糖液。

蚂蚁和蚜虫这种相互依存的共养关系给我们企业经营者带来的启发是：企业要做大做强，必须相互配合、相互促进、相互补充，在大家都有钱赚的基础上，让自己赚得更多。

市场不是孤岛，我们的企业只有与其他企业相互配合，各尽所能，才能实现共赢，在共同发展中实现超速增长，任何一方作难，都将造成一荣俱荣、一损俱损的局面，这就是商场上的生态互补模式。科巴特公司所采用的就是这种赢利模式。

科巴特公司由威利斯·约翰逊创立于1982年，是全美最大的废旧汽车处理公司。1993年，威利斯·约翰逊争取到了700万美元的贷款，开始建立废旧汽车处理全国连锁店。2001年，科巴特公司年销售额达到2.8亿美元，年利润为497万美元。截至2002年，科巴特公司已经在美国40个州拥有91家连锁店。

威利斯·约翰逊深知这一道理：“要处理拍卖更多的废旧汽车，首先必须与经营汽车保险业务的大大小小的保险公司搞好关系。”因为，在美国这个汽车王国，所有的驾车人都将自己的座驾入了保险，一旦发生交通事故，损坏的车辆必须经由保险公司理赔，方可进入回收再利用领域。为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了最大限度地与大大小小的保险公司套近乎、拉关系，威利斯·约翰逊独树一帜地推出了一条龙服务的全方位经营方针——在保险公司进行理赔之前，先将受损的车辆拖回美国科巴特公司代为保管；在保险公司理赔完毕之后，再将受损车辆以最好的价码公开拍卖。这一营销绝招，不仅让美国科巴特公司不费吹灰之力地大发其财，而且替经营汽车保险业务的大大小小的保险公司节省了储存乃至处置废旧汽车所必需的开支，真所谓“一箭双雕”！

在公开拍卖废旧汽车的复杂运作过程中，威利斯·约翰逊别出心裁地将废旧汽车按损伤程度分门别类，以质论价进行拍卖，以求一分价钱一分货地拍出更好的价码——那些撞得、烧得面目全非的汽车，只要有拆车公司举牌，报价再便宜也处理，以免堆在仓库里成了食之无味、弃之可惜的鸡肋；而那些擦伤皮毛的汽车或已被理赔过的被盗汽车，则要让二手汽车经销商们在拍卖会上你争我夺竞价一番，最后选取最高竞价者为买家。

企业之间是否会建立合作关系，首先要看其合作关系给企业带来的好处是否大于企业为此而支付的成本。虽然不同企业、不同行业中的合作关系原因多种多样，但归纳起来，企业建立合作关系的主要动因包括以下几个方面。

1. 开拓市场

这个动因是最普遍的。因为企业的首要目标就是开拓市场，占领市场，而跨国公司之间建立战略联盟是开拓国际市场的有效方法之一。例如，美国摩托罗拉公司与日本东芝电器公司建立战略联盟，就是为了使自己的产品能更大规模地进入日本市场。美国通用汽车公司和日本丰田汽车公司合资在美国生产汽车的案例恐怕是最典型的了。

这两家公司于1983年利用加州濒临废弃的旧厂址，合资成立了新汽车联合制造公司。就日本丰田汽车公司来说，其最终目的就是进一步打开美国汽车市场和扩大市场份额。丰田公司通过这项战略联盟，提前3～5年在美国有了一个生产基地，同时也顺利冲破了美国对日本汽车的自动限额。丰田在此联盟中仅仅投入了1亿美元，就获得了在美国从事汽车制造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所需要的全部知识和经验，以及如何与工会、地方政府打交道的经验。

为进入国际市场而建立的合作关系也常见于国内公司和外资公司之间。这种合作伙伴关系很有用，可以将资源和能力集中起来，做跨越几个国家市场的业务。例如，美国、欧洲以及日本有些公司想在快速增长的中国市场上确立自己的立足点，于是它们无一例外地寻求同中国的公司建立合作伙伴关系，来帮助它们处理与政府的关系，来提供有关当地市场的信息，来为其针对中国消费者的产品调整提供指导，建立当地的制造设施，协助分销、市场营销和促销活动。

2. 分担研究与开发的风险

在某些行业中，如电子、半导体、计算机软件和硬件以及通信，合作是一个很受欢迎的策略，实际上也是一个很有必要的策略，因为在这些行业之中，技术发展的速度很快而且会沿着很多不同的路径发生，一项技术上的进步往往会影响其他的技术（常常会模糊行业界限）。一旦行业中的许多领域同时经历快速的技术变革，各个公司就会发现，要想在它们自己的专业化领域处于技术和产品性能的领先地位，同其他的公司建立合作关系具有非常重要的意义。

先进的技术是竞争的关键，而任何研究与开发项目不管以后的销量和市场有多大，总要支付高额的固定成本，在计算机、电子、航空等行业这种情况尤为突出。在这些领域中，开发新一代技术和产品的费用是任何一家公司，即使是大公司也无法担负的。也就是说，科技的发展使企业从技术自给转向技术合作和技术相互依赖。国际企业通过建立战略联盟，共同支付技术开发费用，共同承担开发风险，最后共同享有技术开发成果。

例如，波音公司与某一日本财团联盟共同制造“767”宽体商用喷气式飞机，波音公司的主要意图是寻求分担飞机开发所需要的巨额费用，因为这种研究与开发费用达几十亿美元。在开发费用高昂的通讯行业，以分担风险为目的的战略联盟也很常见。MCI 公司是美国一家通讯设备公司，它通过与其他 100 多家公司的合作，生产出各种通讯设备提供给用户，而且每年还可节约 3 亿～5 亿美元的研究费用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 优势互补

企业之间结成合作关系可使各方的技能及资产形成互补的优势，而所形成的综合技能和资产是任何单独一方所不能够拥有或开发出来的，这种合作关系可使各方做到优势互补。以法国的辛普森公司和日本的JVC公司共同生产录像机所形成的战略联盟为例，JVC公司与辛普森公司两者之间实质上是在互换技能。因为辛普森公司需要产品技术和制造技术，而JVC公司需要知道如何在分散的欧洲市场上销售录像机产品。由于两者的优势互补，因此双方共同获得了成功。

一旦一家公司通过联盟和合作协议获得了单靠自己得不到的宝贵资源和能力，公司的竞争优势就出现了——这要求合作伙伴之间进行深入的合作来共同创造价值。如果合作伙伴并不认为各自带入联盟的技能、资源和贡献有价值，同时合作安排并不能带来双赢的结果，那么这种合作关系就注定要失败。

4. 有利竞争

公司之间建立起来的合作关系不但不会抵消竞争优势，而且公司之间通过建立合作关系可以使得合作公司更能将它们的竞争能力对准它们的共同竞争对手，而不是相互之间对准。谁和谁结成伙伴关系将影响行业竞争的模式。很多二流公司，由于它们想保持各自的独立性，减少同一流公司之间的竞争差距，所采取的策略就是建立合作而不是合并——它们依靠同别的公司进行合作来提高它们自己的能力，开发有价值的新战略资源，以及有效地参与市场竞争。行业创业者追求建立合作关系的目的是更有力地反击那些雄心勃勃的竞争对手，开辟新的市场机会。

国际战略联盟的出现使传统的竞争方式有了一个根本的变化，企业建立战略联盟可使其处于有利的竞争地位，或有利于实施某种竞争策略。日本东芝公司的战略联盟就是一个很好的例证。在好多人刚刚知道“战略联盟”这个词的时候，人们发现东芝公司实施这种战略已经有几十年的历史了，它几乎与世界上所有的相关企业建立了联盟关系，而且基本上无一失败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创造需求模式：满足需求，赢得效益

价值创新，满足客户未被满足的需求，是商业模式创新的灵魂。市场的核心就是在需求和满足需求的供给之间变化。当市场进入买方意义上的需求与供给的关系时，需求就成了强势因素，而如何去发掘需求、创造需求，就成了企业营销战略的主轴。因此创造需求的管理模式也一直被许多企业沿用至今。

创造需求的一个重要标准就是：别人有的，我去改进，别人没有的，我去创造。创造需求的一个重要基础就是，在不断的调研中寻找事实的依据，创造机会。

创造需求，要不断满足市场的要求，始终坚持客户需求至上，并保持与时俱进，这样才能实现赢利。在这方面，"喜之郎"的成功就是一个典型的案例。

自1993年进入市场以来，伴随着"果冻我要喜之郎"的广告，"喜之郎"果冻走入了千家万户，并已经成了果冻的代名词，而且还在不断地扩大果冻这个品类的市场空间。

1993年以前，果冻还没有进入中国市场。把果冻这个在日本已经被当做佐餐的食品引进中国市场，并把这个市场做大做强，李永军和他的团队所采用的商业模式最鲜明的特点就是：创造一个新需求，并迅速做大做强，创出牌子。

李永军和他的团队用自建庙宇自当和尚的方法，理所当然地做起行业老大，形成了品牌壁垒；用特制配方、专有工艺不断研发并推出层出不穷的产品，形成技术门槛；用独一无二的、无法类比的产品，让企业与经销商获取暴利，从而实现用经销商的预付款和自己的赢利作为主要融资模式，完成了迅速扩张的目的，形成了市场优势。所以，喜之郎的商业模式是非常成功的。

随着果冻市场空间的扩大及激烈的行业竞争，喜之郎并没有陷入盲目的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

冲动之中，而是重新回到原点，认真思考了“喜之郎应该是什么”、“喜之郎应该成为什么”等问题。果冻市场的开拓，源于喜之郎创造了一个新需求。可企业要实现长远的发展，仅仅依靠果冻这一条产业链有些太单薄了。

但是喜之郎是以儿童食品起家，经过十几年的品牌积累，已经形成了非常稳固的品牌领先地位，而这种固有的品牌形象也限制了喜之郎的进一步发展。如何突破品牌的固有印象，同时又不削弱现有品牌的影响力就成为喜之郎的一块心病。

李永军和他的团队把目光转向了年轻一族。如果说“美好时光海苔”的成功晋级让喜之郎有了新的妆点，那么，优乐美的强势占位则完全可以定义为喜之郎的优雅转身。毕竟，优乐美的成功不仅是喜之郎成功立足奶茶行业的标志，更将喜之郎依靠完善子品牌、成功进军更多食品领域加上了一个非常肯定的感叹号。优乐美没有辜负喜之郎的重托，成功将产品主销人群从单纯的儿童迅速扩张到了休闲食品的核心人群——年轻时尚一族。

优乐美的这个高调亮相以及持续热销让喜之郎实现了真正的优雅转身，更让很多受固有形象束缚的品牌看到了新的希望，品牌升级不再是一句华而不实的口号。如何学习和借鉴喜之郎的这个成功的标志性动作，就成为众多大品牌关注的焦点。

大部分人都看到了喜之郎优雅转身的漂亮亮相，但是很少有人能看到喜之郎背后所做的功课有多少。从上市准备到产品特点，从渠道整合到终端促销，小到产品标志的综合设计，大到每个阶段的整体布局，喜之郎不断创造需求、发现需求，为了这个优雅转身可谓全心全意、殚精竭虑。

创业者往往能看见现实的需求和潜在的需求，与其在现实的需求中抢市场，为什么不能自己去创造一个需求或在另一异度空间去做老大呢？需求并不是使用不竭的能源，它也有局限性，尤其是大家伙儿一哄而上去创造需求的时候，这种战略就失去了它本来的意义。避开残酷的红海竞争，去创造蓝海战略，创业者不要过分地重视创造需求。当你把创造需求当做一种任务、一种索求的时候，创造需求也就变成了一种被动的神话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创造需求需要有资源支撑。在大多数时候，与其和行业巨头去争抢谁更能创造需求，还不如把眼光放在如何去满足现有的需求上。

当你的企业不能创造需求的时候，创业者也大可不必苦恼，或许发现现有的需求、满足现有的需求更能体现你的企业价值。创业者在给企业规划营销战略的时候，应该好好静下心来分析一下，而不是武断地把创造需求奉为上宾，而完全忽视满足现有的需求。

增长扩展模式：多元发展来赢利

现在的许多知名企业往往都是从一个小企业起家，经过在业界的摸爬滚打，逐步发展壮大起来，建立起自己的权威。

增长扩展模式是他们采取的商业模式之一。如携程商务酒店，立足于传统旅行服务公司的赢利模式，主要通过“互联网＋呼叫中心”的模式，完成一个中介的任务，用 IT 和互联网技术将赢利水平无限放大，成为“鼠标＋水泥”模式的典范。

携程商务酒店在抓住互联网与传统旅行业相结合的机遇的同时，力求扮演航空公司和酒店的“渠道商”角色，以发放会员卡吸纳目标商务客户、依赖庞大的电话呼叫中心作预订服务等方式将机票、酒店预订、度假预订、商旅管理、特约商户及旅游资讯在内的全方位旅行服务作为核心业务。它的赢利模式就是通过与全国各地众多酒店、各大航空公司合作以规模采购大量降低成本，同时通过消费者在网上订客房、机票积累客流，客流越多携程的议价能力越强，其成本就越低，客流就会更多，最终形成良性增长的赢利模式。

通常，商业模式增长扩展主要有 3 种方式：连锁方式、委托管理方式以及收购兼并方式。屈臣氏的发展过程也是对增长扩展商业模式的一个很好阐释。

100 多年前，屈臣氏在华南地区的广东省成立。发展到今天屈臣氏业务遍布 34 个地区，共经营超过 8 400 多家零售商店。屈臣氏神奇的发展过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

程与它的商业模式紧密相连。屈臣氏增长扩展的商业模式体现在其特殊的连锁经营模式上。

连锁经营模式的魔杖是屈臣氏企业成功魔方的第一成功密码。屈臣氏的连锁经营在保证经营的质量与效率的前提下，能有效地调动社会资源参与屈臣氏的门店建设及产品结构的生产与采购。连锁零售企业在原经营领域内培养的信誉及带给消费者一致的服务和形象还可以降低消费者对自有品牌的认知成本，提高消费者的忠诚度。

收购兼并是屈臣氏增长扩展模式的第二成功密码。2000 年，屈臣氏收购了英国 Savers 连锁店。2002 年，收购荷兰 Kruidvat 集团后。2003 年收购菲律宾某知名药品零售企业。2004 年成功收购拉脱维亚著名 Rota 公司旗下大型零售连锁企业——DROGAS 公司。2005 年还收购了英国 Merchant Retail 香水连锁店马来西亚 Apex Pharmacy Sdn Bhd 药店，同年，屈臣氏耗巨资收购了法国最大香水零售商 Marionnaud 的控股权。屈臣氏通过收购的方式大规模地扩展在亚欧重点发展区域的规模。

增长扩展的商业模式还建立在精准的目标消费群定位及成功的品牌经营结构上。屈臣氏的目标顾客群定位在有消费力又能接受新生事物的中产阶级，即月收入在 2 500 元以上、年龄在 18～40 岁的人群。另外，屈臣氏还拥有一支强大的健康顾问队伍，包括全职药剂师和“健康活力大使”，为顾客免费提供保持健康生活的咨询和建议。

屈臣氏的增长扩展得益于很多方面因素的共同作用。当各方面的影响因素协调配置时，公司的发展也进入到了一个快速增长扩展的阶段。

产业发展是企业实力的体现和要求，作为一个几乎成为行业旗帜的标杆企业来说，实现突破的确很难。海尔就像一个走在高原上的巨人，不仅需要克服氧气稀薄的困难，还要拖着巨大的身躯顽强地走向山顶。

海尔的品牌扩张以多元化为主，在进行多元化扩张过程中结合自身优势选择了并购这一方式，包括整体兼并、投资控股、品牌运作、虚拟经营等形式。海尔在战略第一阶段专注做强冰箱之后，没有像现在的格兰仕那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样守着一个产品努力扩大生产经营规模，而是迅速进入多元化的第二个战略阶段——“多点开花”，先后进入了除冰箱以外白色家电的其他产品领域、黑色及米色家电等与原产品相关的多元化产业，后来更是涉及医药、材料、金融等非相关产业领域，实现非相关多元化扩张发展。

从1999年起的国际化战略阶段，更使海尔的多元化扩张触角伸向竞争激烈的国际市场。在国内其他企业为争夺市场份额大打价格战、海尔产品销量在国内市场遥遥领先时，海尔却选择了走出国门、与世界强手争夺国际市场的冒险全球化扩张之路，在国外建厂，并建立起相应的设计中心及销售网络。海尔的这一惊人举措曾被笑言为“不在家中吃肉，却到外面喝汤”。

而事实上，通过采取先信息后产品、先代理后建厂等发展模式，及在重要市场发展销售渠道等措施，海尔已然在国际市场创出了品牌，取得了一定优势，建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、采购网络、制造网络、营销与服务网络，并向着海尔更高的国际化战略目标稳步迈进。

一个企业采取什么样的方式进行增长扩展，往往取决于这个企业具有什么样的优势：具有资金优势的可以采取正规的连锁模式；具有品牌优势的可以采用特许加盟连锁或是委托管理模式；而资金和品牌都具有优势的，也可以采取收购兼并的模式。不同的企业可以根据自己的具体情况采取不同的增长扩展模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三节　设计商业模式

优秀的商业模式在经济上一定有回报

商业模式是企业的立命之本，对企业非常的重要。任何一个企业和商业项目创立之初，最需要费工夫琢磨和研究的就是商业模式。而一个优秀的商业模式在经济上一定有回报。一个优秀的商业模式要符合 5 个标准：定位准、市场大、扩展快、壁垒高、风险低。

第一是定位准

市场定位的核心是要寻找到一个差异化的市场，为这个市场提供满足客户需要的、有价值、独有的产品，让客户愿意为此付费。确立好的市场定位的关键是细分市场，并寻找到能够利用自身优势来满足该细分市场所需要的产品和服务的领域。

在进行目标定位时，企业需要考虑是否进行了差异化的市场分析？是否设计出了客户所需要的产品或服务？是否能够为目标市场和顾客创造价值？是否确定了独特的市场定位？客户是否愿意为产品或服务付费？这是产品设计的核心所在，也是市场定位分析之后的最重要成果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二是市场大

并不是任何一个细分市场提供了产品或服务就是一个优秀的市场定位。优秀市场定位的关键在于：大规模、持续增长、保持竞争力。因此在作市场分析的时候，要注意能否满足目标客户重要的基本需求、目标市场规模是否足够大、是否能保证高速增长、如何保证持续性的增长等问题。

第三是扩展快

收入扩展是决定其商业模式快速增长还是平稳缓慢增长的最关键环节。公司的收入一般取决于客户数量及平均客户贡献两个因素。获取新客户的方法和难易程度、定价策略、客户持续消费与否都影响到公司的收入扩展，因此要想快速增长，就要设计能快速增加付费客户数量的各种策略，或者是提高平均客户贡献额。

一些实践表明，能够大规模迅速扩展客户群的商业模式收入会持续高增长，要远超客户数量增长缓慢但平均客户收入很高的商业模式。因此新增客户速度是否快、客户能否快速大规模复制，是衡量商业模式能否迅速做大规模最关键的因素。

第四是行业壁垒高

如果一个行业有很高的行业壁垒，那创业者的想法也只能是黄粱一梦；而如果这个行业人人都可以进入，门槛很低，创业者也一定要慎重考虑自己进入一个行业的优势在哪里。优秀的商业模式一定要和自身独有的优势紧密结合。总之，自己进入一个行业时壁垒要低，进入后要能建立起高的壁垒，让竞争者难以进入，这是考虑壁垒因素的重点所在。

第五是风险低

创业者要评估可能面临的各种风险，如行业监管、行业竞争、潜在替代品、产业链龙头等。当然，评估风险的目的并不是回避所有风险，而是要识别出所有可能的风险，以制定相应的应对策略，使得风险能够可控和被管理。几乎所有优秀的商业成功都是冒着很多不确定的高风险取得的。企业要通过有机地规划风险和管理风险来创造商业奇迹。我们用一个简单的例子来说明优秀的商业模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小张打算开一间卖奶茶的小店，首先他进行了产品定位。小张考虑到要提供奶茶这个产品给学校的学生，因为学生需要奶茶这个产品。因此，这些学生就是商业模式当中的目标消费群体，然后他进行了市场分析，考虑到奶茶消费人群以年轻人居多，就把地方选择在了学校附近。他拿出自己的全部存款，并从朋友那里借了1万元作为启动资金。接着，小张通过各种方式将自己的产品推销给学生，并建立了自己的分销渠道。当学生中间出现了购买奶茶的行为后，小张与学生之间就产生了销售与购买的关系。由于这个市场是稳定、可持续的增长，小张开始扩大生产规模，雇用了员工，并对员工进行了合理的分工。小张的奶茶店生意非常的火暴，主要原因就在于小张对奶茶的制作有着“独门秘籍”，他的很多奶茶是别的商家所没有的独特口味，而且非常难品味出到底是用了什么原料。于是，小张的奶茶产品就具有了商业模式中的核心竞争力，也就建立起了行业壁垒。

小张是通过出售奶茶来获得赢利的，而出售奶茶这种行为，就构成了商业模式中的赢利模式。所以，优秀的商业模式可以概括为“定位要准，市场要大，扩展要快，壁垒要高，风险要低”。一个优秀的商业模式需要考虑的方面有很多，但是这5条应该是最基本和最重要的。

创业路上总是布满了各式各样的困难，而其中确立合适的商业模式是面临的困难之一。对于创业者来说，首先要做的就是保本。在保本的基础上获取赢利，这才是目的。在创业的初期，创业者需要考虑使用何种方式去赢利。而这个商业模式不但要考虑到创业者创业的最终目的，更多的是要考虑到这个商业模式和别人相比的优势、遇到突发情况的应变力等。

一个优秀的商业模式既不是一蹴而就的，在实践中也不是一成不变的。随着实践中企业发展的过程变化，商业模式要不断地修正、完善。而且一个已经十分完美成熟的商业模式也许会随着产业环境和竞争态势发生变化而不再适用，因此需要进行新的设计和调整，但是优秀的商业模式在经济上是一定会有回报的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持续赢利的商业模式才能长久

麦当劳餐厅是全球大型的连锁快餐集团，在世界上大约拥有 3 万多家分店，主要售卖汉堡包、薯条、炸鸡、汽水。在麦当劳，你看不到它有很多产品，也看不到有很多促销活动，但是它打败了全世界的竞争者，依靠的是强大的品牌赢利模式！

当戴尔还在大学里读书的时候，IBM 已经是蓝色巨人了，但是现在戴尔计算机连续 11 年领跑全世界，它既没有突出的硬件技术，也没有庞大的研发能力，凭什么不断发展而且持续赢利？依靠的就是独特的全价值管理赢利模式！

一个企业如何实现可持续赢利？这是伴随着企业经济活动的一个永恒主题。创业者想要在挤满竞争者的荆棘丛中找到一条通幽的捷径，就必须考虑如何维系长期生存与赢利能力的问题。

企业经营者都非常重视赢利。“做大还是做强”、“得终端者得天下”、“让执行没有任何借口”、“拥有一个知名品牌才是核心竞争力”等是很多企业经营者的关心点和挂在嘴巴上的口号；但是在现实的市场上，到处充盈着价格战、促销战、人海战、广告战、模仿战等，而企业的经营结局往往是销量增加利润下降、新产品赢利周期越来越短、人员增加费用加大、现金流越绷越紧、亏损面不断加大，而不能持续保持赢利的商业模式不可能持久。

企业如果不重视持续赢利，衰败甚至死亡只是时间问题！

在商业环境不断变化的今天，企业如何才能持续赢利？市场和实践证明，商业模式能否持续赢利必须在客户价值和企业价值中获得平衡并且经得起财务模型的考验。

一个可持续赢利的商业模式应该同时包括客户价值和企业价值两个核心内容。其中，客户价值是企业为客户所提供的价值，为客户提供价值是企业存在的基础。一个企业只有为客户创造并提供了价值，企业的生存才有保证，因为企业价值是企业在为客户提供价值的过程中所带来的自身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价值。

当然，企业的产业环境、顾客、人才、产品、技术、资源与能力、战略，甚至核心竞争力、领导力、执行力等任何一个因素都影响到企业的持续赢利，但是企业持续赢利的关键是通过为特定顾客创造价值以实现企业价值的一种逻辑方式。因此企业一定要兼顾好客户价值和企业价值。

持续的赢利模式还需要企业的管理，这样才能保持赢利的长久性。一个以追求销量和市场份额为主要目的的企业，不可能产生全员关心赢利的企业文化，也不可能在日常工作中产生以利润最大化为核心的组织和管理。一个企业仅仅有好的赢利模式还不够，还必须配套基于赢利模式的管理文化与手段。

做到管理赢利模式至少在两个方面实施创新：组织创新和管理创新。组织创新包括设立赢利总监、赢利经理和赢利专员等职位。管理创新包括增加利润分析信息系统、赢利知识学习、经常性业务赢利状况分析、个人绩效赢利递增考核系统设计等。总而言之，建立全员赢利文化，创造赢利能力管理手段。

另外，管理赢利模式的关键能力来源于企业对商业活动的独特组织和安排，它可以体现在创新方面如技术研发和工艺创新，也可以体现在经营方式方面如营销、渠道管理、供应链管理等。技术的改变通常会给关键能力带来提升并导致全新商业模式的产生。如戴尔计算机的直销模式就是通过信息化手段的支持构建了全球供应链管理能力才实现的。其中，供应商库存管理、全球供需平衡、需求管理 3 个关键模块都是通过流程优化和系统支持，构成了全球供应链管理的脊梁。这样的供应链能力使得戴尔在全球个人计算机这一竞争领域内一直处于领先地位。

每个企业都是一个复杂的个体，其所处的商业环境不同、客户定位不同、产品与服务的选择不同、拥有的资源不同、对资源的安排也不同。所以，如何实现可持续赢利变得不简单。持续经营靠模式将唤醒经营者们对企业的命门——商业模式的重视、认知和思考，帮助更多经营者掌握识别、规划、评价、创新企业商业模式的知识和技能，以便为企业塑造成功的商业模式，将有助于创业者思考并解开企业持续赢利的奥秘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优秀的商业模式具备自我复制性

管理学大师彼得·德鲁克曾说过："当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。"在快速扩张的大潮中，通过兼并和收购等大规模的增长扩展，企业不断地将优秀的商业模式复制到新的企业，成为很多企业做大做强历程中的必由之路。在知识经济成为时代主旋律的今天，沿着一个总结出来的捷径迈向成功，以一套成功的商业模式"打遍天下"的案例更是屡见不鲜。餐饮业的连锁经营就是商业模式复制的典型。

根据 CV Source 的统计，截至 2009 年 2 月 19 日，餐饮行业共发生投资案例 25 起，涉及投资金额 3.97 亿美元。事实上，在中式餐饮企业里，只有 3%到 5%的卓越企业能够获得资本投资。那么，究竟什么样的餐饮企业才能获得投资人的青睐？投资专家表示，在餐饮行业，商业模式很容易被复制，资本只对具有"持续差异化"的餐饮企业情有独钟，这些企业的一个显著的特征是："把成功的赢利模式不断地复制，同时又不被你的竞争者所模仿。"

中国餐饮业呈现 3 种业态。第一种是中式正餐，比如全聚德和俏江南；第二种是火锅，比如小肥羊；第三种是快餐，比如真功夫、丽华快餐和老娘舅等。但无论是中式正餐、火锅，还是快餐，每个企业都要经过 3 个阶段——当地经营、连锁经营、产业经营，最后才进入资本经营，获得资本的青睐。

要获得投资，餐饮企业必须是连锁经营，因为连锁经营的方式易于将这种优秀的商业模式复制开来，而要运营好连锁经营体系就必须培育出优秀的团队。同时，企业市场化运作过程中，要准确定位主流顾客，给主流顾客提供最好的性价比。此外，企业要不断地创新延长产品的生命周期。这些做好后，餐饮企业将形成自己的商业模式，一步步按照既定的设置实现区域连锁、跨区域连锁的战略目标，走上做大、做强、做久的道路。

优秀的商业模式在复制的时候，要注意以下几个方面：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 一定要有生命力

好的模式才可能打造无数个与“母版公司”一样有竞争力的“复制公司”。戴尔几近完美的直销模式被复制到各个国家，就有力证明了这点。同样，并不是所有的商业模式都能被复制，未成型或缺乏清晰化构成的商业模式即使能够赢利，也不能被成功复制。成熟的商业模式要与它的产品或服务、市场潜力、赢利能力等结合起来考虑。

对规模经济和协同效应的行业来说，通过商业模式复制的方式扩张更直接一些，如家乐福、沃尔玛、国美、苏宁等公司，以规模和统一管理实现了“统购分销”，降低了成本，提高了市场占有率，顺利打造出大销售格局。

2. 必须有一个专业化的管理团队

商业模式的复制过程，是费时费力的专业化和标准化的推广过程，也是知识的复制过程，涉及知识管理的多个层面，囊括了知识的收集、梳理、共享、转移等过程，结果体现为系统化、标准化的总体知识再现。专业化的管理团队是使复杂的商业模式迅速从一个公司复制到另外一个公司的有效载体。

3. 必须“本土化”，要落地生根

一个优秀的商业模式能否在新企业落地生根，取决于该模式能否真正的本土化。各地生活习惯和消费能力差异较大，企业文化和员工观念也大相径庭。以麦当劳为例，麦当劳公司向顾客提供的核心食品始终只是汉堡包、炸薯条、冰激凌和软饮料等，然后根据不同国家的消费者在饮食习惯、饮食文化等方面存在着的差别稍作变化。正如其培训手册中所说：“从一个地方到另一个地方只略微地变动标准菜单。”例如，印度人不吃牛肉汉堡，麦当劳就推出羊肉汉堡；在中国，麦当劳就考虑到消费者的饮食习惯、消费水平等因素，推出了麦乐鸡、麦乐鱼、麦辣鸡腿汉堡、麦香猪柳蛋餐等符合中国消费者饮食习惯的快餐食品。为了降低成本，麦当劳公司还实行了原料生产、采购上的本土化。

一般而言，将商业模式复制到新组建的企业容易些，复制到一些被兼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并收购的企业就难些，复制到一些原来具有强势文化的企业更难，所以说，时时培养企业员工接受复制的心态很重要。在实际操作中，可加大对本地员工的培训密度和力度，重用本土化管理人员，尊重原企业合理或成功的历史形成，在此基础上再推行新的模式，实现专业化和本土化的有机结合。

4. 在复制时，必须搭配优秀的职业经理人

经理人是企业中最昂贵的资源，而且也是折旧最快、最需要经常补充的一类资源。一个合格的职业经理人，是实现“诺曼底登陆”的司令员，不但需要丰富的管理经验，熟悉将要被复制的商业模式，更要能够洞察并把握和商业模式相配套的核心价值观。在复制的初期，优秀的职业经理人往往会接管被改造的企业，操刀新企业推行商业模式的整个过程。从表层看，商业模式中流淌的是业务流、信息流、现金流和物流，实际上流动的是一个企业的核心价值观和理念；从表面上看，制度是硬性的规章规定，实际上体现的是企业作为一个“活性整体”的思考和行为方式。因此，制度和流程的适时调整，都要在优秀的职业经理人的核心价值观指导下进行。

当然优秀的商业模式可以概括为：你做的事，容易复制给你的人，换成傻瓜也能继续做。但别人看得懂，不一定学得来，想模仿却难以做到，这才是有核心竞争力的商业模式。企业家对商业模式的理解，也会有两种途径：

一是先知后行。谋定而后动，起步之初就已经有深思熟虑的长远谋划，有明确价值导向和战略目标，定位清晰，要做的是在实践中校正偏差、修正目标。

二是先行后知。先凭本能和直觉干起来，拼杀多年后渐渐沉淀出自己的商业经验和智慧，在摸清行业内在规律的基础上，形成了自己清晰明确的逻辑思路。

无论是先有鸡，还是先有蛋，最终的结果应该是殊途同归、知行合一。有句话很有意思，战略管理保你长远发展，而商业模式保你生存无忧。研究身边这些企业的商业模式，至少让我们知道怎么才能活着，而商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业模式也是通向未来的通行证。资本是通过商业模式的想象空间，来为企业的未来投票，谁拥有了现在，谁就真正拥有了未来。

商业模式不能简单抄袭

戴尔的直销模式看起来很简单，但很少有企业能够复制戴尔的模式，原因在于“直销”的背后，是一整套完整的、极难复制的资源和生产流程。所以商业模式不能简单抄袭别人的形式。在互联网领域，创业企业如何选择自身的发展道路是一个值得讨论的问题。创业公司如果不从国家的实际情况出发，不从客户的具体需求出发，只是全部照搬一些优秀商业模式的外在形式而没有自己的思想，创业是很难成功的。

时下在互联网领域流行着“互联网第二春”的说法，“Web 2.0”似乎成为互联网产业的下一桶金。所谓“Web 2.0”很大程度上都是抄袭国外的运作模式，如果不与国内的实际情况结合起来，这条道路是行不通的。互联网还是需要创新，需要本地化。短信业务在中国的成功美国人无法理解，网游的成功跟美国不一样，网络音乐的发展路子也跟他们不一样，中国网络门户已经走到独立发展的路上，这些都是美国所没有的模式。成功的企业之所以成功，就在于他们实现了结合中国国情的模式创新。

一个善于创新的企业，一定拥有自己原创的内容，哪怕只是一个小小的闪光点也都是可以放大的，这是创业最宝贵的基础。而创业者在模仿商业模式的时候，一定要考虑以下 3 个方面：

1. 这种商业模式能否实现客户价值最大化

一种商业模式能否持续赢利，是与该模式能否为客户提供价值有必然联系的。一个不能提供客户价值的商业模式，即使能赢利也是暂时的，不会具有持续性。而一个能为客户提供价值的商业模式，即便暂时不能赢利，但终究会走向赢利。基于此，成功的商业模式，都是将为客户提供最大价值作为设计的基本原则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 这个商业模式是否能够持续赢利

企业能否赢利是判断商业模式外在最为明显的标准。一个无法实现赢利的商业模式，绝对是不成功的。当然，大多数情况下，商业模式开始之初并不能实现赢利，但创业者必须找到说服自己能够赢利的理由。

3. 结合自己的实际情况建立的商业模式，是否具有自我保护功能

在竞争激烈的商场，越是不容易复制的商业模式才越能够实现持续赢利。因此，成功的商业模式一定具有自我保护功能。例如在商业模式设计中，在分销渠道设计时，采取签订排他性分销协议，其他诸如品牌、核心技术等都是自我保护的一种体现。

当然，在企业发展过程中，能够保证企业商业模式不易被模仿的有力武器之一就是技术门槛。好的商业模式需要企业有能力配置各类资源，必须通过一定的技术保证其实现，如果不掌握相关的核心技术就无法保证商业模式不被其他企业模仿。空中网、百度都是因为掌握了相关的核心技术才有能力在激烈的市场竞争中取得商业模式创新的成功。

创业者最容易犯的错误，就是在商业模式上盲目模仿大公司。一个被描述得再漂亮再完美的模式，被很多流行词汇堆砌起来的理念，如果只是从美国简单复制过来，在中国运营的时候会遇到很多本土化挑战，而这个模式又不是创业者的原创，创业者缺乏深入的了解，怎么可能把它运作成功呢?

齐白石说过一句话："学我者生，似我者死。"对商业模式的抄袭表面上来看最省劲，但简单抄袭肯定不行，真正学到精髓的才可能生存。

不要轻易改变商业模式

公司的商业模式一旦确立下来，就不要轻易地改变。商业模式的创新并不是意味着其可以随意地改变，商业模式受很多因素的影响，对于那些赢利的项目，也是整合多方面的优势而建立起来的。

一旦商业模式改变，带来的不只是产品或服务的改变，还有可能影响

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到公司整体的运营情况。《赢在中国》上的赵先生就因为在自己事业的高峰期轻易改变了商业模式而导致创业的失败。

赵先生是清华大学的硕士，他刚毕业不久，就创办了一家家教公司，公司的管理者都是北大、清华尚在就读或是刚毕业的研究生。借助北大、清华两所名校资源，赵先生的公司刚一起步就迅速占据了北京家教市场很大一部分份额，2001 年其营业额超过 600 万元，利润在 100 万元左右。在这一阶段，公司的赢利模式很简单，公司聘请一些清华、北大的高考状元或是优等生，到学生家里帮学生辅导，按小时收钱。赵先生和他的公司就和客户之间建立起了合作关系。

然而，在 2002 年 7 月 15 日，赵先生面对 10 余名记者宣布了一个新的培训项目，5 万元保你上重点大学，10 万元保你上清华北大，否则将全额赔付，并支付 20%的利息。他们采取的做法是，将一些优秀的刚刚退休的外籍教师移植到北京来，再从北大清华聘请高考状元，组建高考状元顾问团。据公司预测，这个项目当年即可实现赢利。公司计划招收 200 名学生，包括复读生和马上要升入高三的学生，对他们进行全日制全封闭式的培训。为了降低风险，他们对报名的学生进行了一个包括学习成绩和心理健康等方面的测试，达到他们要求的方可接受，他们的基本要求是学习成绩在学校为中等水平，公司预计赔付率在 5%左右。

这个项目在社会上引起很大反响，有 100 名学生家长和公司签订了合同。一年后的 8 月 27 日，是考生家长签约合同有关赔付的最后日子，没有达到目的的学生和家长共有 40 余位，向公司要求退款。结果，赵先生发现自己需要赔付 400 余万元，他寄予厚望的项目出现了问题，公司的现金流出现了问题，很快公司的财务陷入了困境，雪上加霜的是，公司的几位创始人发生利益纷争，管理层发生集体哗变。数 10 名愤怒的学生家长挤到公司门口，他们将工作人员团团围住，有家长表示，要打 110 报警电话，也有家长认为自己被骗，要将公司告上法庭。赵先生的这个项目宣告失败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赵先生从赢利到创业失败，是很多因素综合作用的结果，商业模式的改变就是一个重要原因。公司在初创阶段的时候，教师到学生家里辅导，按小时收费，他们之间不存在任何的承诺。但是在后来的阶段，公司改变了商业模式，成了一个助考服务，外加担保，把本来的合作关系变成了竞争关系，随着结果不符合预期，造成了 400 余万元的赔款、现金流断裂等一系列问题，这个项目也只能以失败而告终。

创业者不要轻易地改变自己的赢利模式，或者说当赢利模式已经建立起来并已经趋于成熟化。企业也可以再扩展到别的领域，获得更大程度的发展。创业路上总是存在各种各样的困难和风险，而其中最大的困难就是确立合适的商业模式。

在进入市场之前，虽然说对市场的熟悉对创业很重要，一个好的创意也很重要，但是归根结底，创业总是有很大风险的，千万不可随意行事，对于可以赢利的项目更是如此。举例来说，你的公司现在是做互联网的，公司已经经营得风生水起、有声有色了，但是你突然想切入另一个不熟悉的领域，仅仅因为这个领域在目前的市场上比较赚钱。这个时候，你的公司和整个创业团队就需要特别的慎重。项目的变化带来的可不只是公司的赢利，也有可能带来公司的破产。

项目固然重要，但是还是要配合于优秀的商业模式，因为再伟大的创意也是以赢利为目的的，引用 MBA 课程中的话，所谓商业模式就是“建立一个企业，并从中获取赢利的一整套办法。”不过就初涉创业的朋友来说，几乎只有很少的商业模式可以让你一直使用。在公司的起步阶段，创业者很难把握到底什么样的商业模式组合可以让自己赚到钱。有很多时候创业者需要不断地调整自己的商业模式才能达到赢利的目的，就好像 Intel 公司一样，以前是做存储芯片的，直到 20 世纪 80 年代日本企业大举入侵，才逼得 Intel 公司转向做了 CPU。

对于创业的人来说，首先要做的就是保本，在保本的基础上获取赢利。在创业的初期，创业者需要考虑的是使用什么方式、项目去实现赢利。而一旦确定了赢利项目，并实现了赢利，公司也建立了一套稳定成熟的商业模式，一定不要轻易地改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四节　商业模式的发展方向

传统产业与互联网结合

商业模式的设计要结合具体的时代环境。随着互联网的快速普及，传统行业也纷纷把目光聚向网络，利用网络的优势，为企业发展再创活力。因此，商业模式也发生了一些新的变化，呈现出传统行业与互联网结合的新趋势。

随着中国国家顶级域名（.cn）成为全球增长最快的域名之一，更多的企业看到了互联网给人们生活带来的巨大变革，正努力应用互联网技术，使之成为带动新经济发展的生力军。中国的传统企业除应增强对互联网基础地址资源创造价值的理解外，还应充分利用互联网资源，将网络上虚拟的消费者转化为现实的消费者，并利用最先进的技术为企业创造新的价值和财富。

传统产业与互联网的结合有两种方式：

一是传统企业利用互联网、利用高科技和丰富的信息通过拓宽业务领域和赢利空间，改造企业自身的商业模式，提高持续赢利的能力，从而使企业更具竞争力；二是传统企业在互联网上落地，即嫁接。传统企业是互联网的重要组成部分，传统企业如果与互联网结合得比较好，会产生共赢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的局面，也可以产生倍增的效果。如前程无忧、携程等，他们都是传统商务和互联网的巧妙结合，由此获得了一个超速的发展。以前程无忧为例：

前程无忧是国内第一个集多种媒介资源优势于一体的专业人力资源服务机构。它集合了传统媒体、网络媒体及先进的信息技术，加上一支经验丰富的专业顾问队伍，提供包括招聘猎头、培训测评和人事外包在内的全方位专业人力资源服务。2004 年 9 月，前程无忧成为首个在美国纳斯达克上市的中国人力资源服务企业，融资 8 000 多万美元，标志着前程无忧的发展进入一个新的里程。

前程无忧将传统的中介业嫁接到互联网领域，利用网络的优势，为客户提供更多的便利。前程无忧服务包括：

1. 帮助求职者寻求职位

前程无忧依托广泛的服务网络和先进的技术保证，为求职者提供各种行业的职位，如信息技术、电子、金融、化工、物流、广告等。前程无忧为会员提供简历模板，会员完成简历的填写后，简历将被存储在网站的简历库中，会员也可以随时对简历进行更新。个人在线求职管理中心就是一个属于会员个人的网上免费求职管理中心。求职者可以修改简历、搜寻招聘职位、查阅投递简历记录、获取求职意向分析。

为适应不同行业及求职者不同程度的求职需求，前程无忧通过提供不同的频道，如 Ex-ecutive、IT 人才、学子前程等来满足不同的求职人员。

前程无忧还为求职者提供个性化的职位搜索方式，求职者可以根据自己的求职需求，建立职位搜索器，前程无忧网站会定期地将符合求职者需求的职位投递到求职者指定的邮箱中，帮助求职者在寻找职位的同时节省许多时间。

2. 帮助企业寻求人才

随着网络的发展，越来越多的企业通过互联网进行招聘工作。前程无忧通过对企业招聘工作的细致研究，帮助招聘单位寻找他们需要的人才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前程无忧推出了与企业组织结构完全吻合的企业职位库管理系统、招聘广告自动投放管理系统以及适合企业运作的招聘流程管理系统。这些管理系统以最为合适的方式将外来的应聘者信息传递到企业内部各相关部门，协助人事管理人员最高效地完成招聘工作，使企业能更快更有效地找到符合条件的人才，帮助人事招聘人员减轻每天繁复的机械劳动。高质量的简历库查询系统，也为企业提供最为便捷的求才途径。

3. 为企业提供培训

无忧培训为企业提供全方位的专业化的培训服务，包括公开培训、企业内部培训和户外培训服务等，内容涉及管理、销售、财务、人力资源和个人技能等诸多方面。

4. 提供薪酬调查报告

基于数百万简历里面的薪资信息，加上辅助的调查和分析，客观地反映人才市场的薪酬行情，为企业进行薪酬管理提供科学的依据，为吸引、留住、激励人才打下坚实的基础，帮助企业实现薪资结构最优化。

5. 人事外包服务

前程无忧是国内唯一真正实现全国服务平台的人事外包供应商。根据企业的实际需求，提供专业人力资源服务，使企业不但可以及时引进先进的人事管理模式，规避政策风险，提高员工满意度，还可以为企业节省大量事务性工作所耗费的人力、资金和时间。服务内容涵盖员工录用、社保缴纳、薪资代算代发、体检及其他多项员工福利等。

6. 其他功能

简历分析器：将各种形式的电子简历自动转换成统一格式，便于处理。

简历订阅器：根据您的要求，将符合条件的简历定期发送给您。

职位考核标准及评定：为不同职位设定不同的考核项目，以便对应聘者作出有针对性的评价。

前程无忧实际上是一个网上中介，也可以把它看成面向个人的电子商务。前程无忧巧妙地使传统的中介服务在互联网上落地，并产生了共赢的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

局面。从而带动了把中介业务搬到网上的风潮，当然在其他领域也同样可以获得成功。

任何企业、产业的缝隙处，很多时候就是空白地带，不仅仅是新老经济之间，在新经济与新经济之间，在两个传统产业之间，都有很多机会，只要创业者能找到恰当的结合点。

业态杂交

商业模式有着它特殊的时间性，不同语境、不同社会背景下最佳商业模式也是不同的。最佳商业模式是因时因地制宜的一种情况。随着社会的发展和人们需求的变化，越来越多的企业，正在突破传统的行业界限，在新兴的领域寻找新的市场机遇。在不断衍生的新行业中，跨行业的融合已成为大势所趋，随之而来的便是商业模式的跨行业融合。

即使网上书店有巨大的成本优势，它也不能将所有的实体书店打败。以“光合作用书房”为例，它没法跟网上书店比成本，但是可以和它们比客户价值。“光合作用书房”通过分析后认为，互联网、无线通信等带来的 24 小时全天候、跨地域的虚拟接触是光合作用这种实体门店最不擅长的，但是他们相信那些整天面对电脑屏和手机屏的顾客，一定会更加向往书店里提供的真实接触和自由活动的空间，所以，打造一流的阅读体验成为“光合作用”的努力方向。

“光合作用”书房对图书有一个突出的贡献，那就是创造并很好地倡导了“悦读”这个词。它将书店与咖啡厅结合，但在赢利上并不强调咖啡厅，只在空间组合和功能配套上营造出咖啡厅的感觉，创造出一种“悦读”氛围。来看一位读者笔下的光合作用书店：一、二层之间的台阶处可以通往一家“书店里的服饰店”，售卖波希米亚款式的应季时装；店里面不仅卖中英文图书，还有音乐 CD、电影 DVD、涂鸦本、奇异笔、明信片、抽象画；二楼有咖啡间、烛台和小台灯、沙发、留言册以及无线网络，顾客可以在里面自由走动，静默翻书，或者要一杯卡布奇诺，看着街对面配

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合着悠扬曲子缓缓驶过的城铁，体味着城市夜空中“流动的圣洁”……

“店”的概念就在这样的环境中被淡化，光合作用赢得了“家庭书房”的美誉。在规模庞大、川流不息的大书城模式和方便低价的网上书店模式之外，它的模式也获得了成功（图书年销售额达1亿元人民币），它营造的情调让20～40岁受过良好教育的都市人着迷。

商业模式的创新就是寻求差异化，在颠覆传统观念的同时，打破一买一卖的单一赢利模式，进行多点赢利。说到底，就是跨行业或者跨产业进行创新杂交，做新产品、新领域的领跑者。比如麦当劳联手中国移动的子品牌动感地带共同推出的“动感套餐”营销活动，不到1个月时间就有上百万的动感地带客户参加了投票，就算这100万人中有10万人品尝了一份动感套餐，麦当劳的收入也已经非常可观了。动感地带借麦当劳之名扩大了品牌知名度，同时也为其用户增加了一种看得见的特权，巩固了顾客群，实现了双赢。

可口可乐（中国）公司与拥有4.6亿在线生活QQ族的腾讯科技结成战略伙伴，腾讯帮助可口可乐iCoke网站全面升级为运用3D形象的在线社区，并为可口可乐代言人特制3DQQ秀酷爽造型，包括刘翔、S.H.E、张韶涵、李宇春等明星。同时，千万瓶带着腾讯网Logo的可口可乐流入市场，这是当今典型的饮料、网络、时尚三栖杂交融合的方式。

现在的市场环境是，传统产业边界越来越模糊，创业者可能忽然发现要与原来毫不相干的对手竞争，消费者越来越精明，网络的普及、媒体的爆炸使信息越来越透明，人们的生活内容和生活方式在快速发生变化。变，才会有机会，因此不同行业、不同企业的杂交融合模式将越来越大行其道，为公众奉献出乎意料的价值大餐。

目前，杂交融合的模式一般会以娱乐业、传媒业和信息业为核心展开，例如一部好莱坞电影，可以将媒体、网络、游戏、广告、手机等不同产业调动起来，共同打造“群魔乱舞”的狂欢局面。一个大片的衍生产品开发收入约占总收入的80%，远远超过了票房收入。再如零售企业与互联网平台的结合，就诞生了当当网上书城、携程旅行网、阿里巴巴等电子商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

务网站。

跨行业的融合已远远超出了促销和渠道层面的合作，它更多地表现为一种战略或扩大市场边界的联合。总之，跨行业杂交融合创新永无止境，这是未来发展的一大趋势。

行业娱乐化

当今，一切行业都可以变成娱乐业，因为娱乐元素具有天然的传播功能。在这个喧嚣的互联网时代，任何行业的成长都已经离不开娱乐元素，甚至在很多时候，娱乐化已经成为产业升级和流行的最重要的因素和方向，有人甚至提出了“一切行业都要娱乐化”的口号。美国商会主办的《国际经济》也说：“如果你不把娱乐元素加入到你的行业中去，那你的公司就等着完蛋吧！”

娱乐，还出现在很多国家和大公司的战略中。在常规传播渠道受限后，医药企业借娱乐的光，做了不少事。江西仁和药业冠名的“仁和闪亮新主播”借助湖南卫视这一目前中国最强劲的娱乐媒体平台，吸引了15万各年龄层的人报名参加，其主打产品“闪亮滴眼露”销量足足增长了8倍。广西“金嗓子”赞助“超级访问”、香港京都念慈庵助力“全国PUB歌手大赛”等借道传播，都表现出超凡的行业娱乐化思维力和市场力！

目前，娱乐业是美国的第一大产业，微软在5年前就宣布将成立一家“家庭娱乐的平台公司”，索尼公司目前增长最快的产业板块是游戏机，苹果公司的复兴几乎就是娱乐化的经典标本。而在中国，盛大、网易、腾讯等，都宣布自己是一家娱乐公司。

“体育营销”、“娱乐营销”就是在这样的背景下大行其道。“2005—2006年度中国最佳商业模式评选”在京揭晓，天娱传媒的“超级女声客户价值和谐共振”模式位居“榜眼”，业界给予“超女”的评价是“形成了巨大的、长长的娱乐产业价值链，实现了传媒从吸引受众注意力资源到开发消费者购买力资源的过程”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“超级女声”作为一个新兴的娱乐节目，改变了行业旧有模式和竞争规则，释放了整个产业价值链。当时在Google搜索引擎已经拥有32万个搜索结果的“超级女声”，无疑是2005年夏天最火的词汇。据当时的收视数据统计，该节目在湖南卫视播出时，同时段收视率排名全国第二。

“超级女声”成功商业模式在于一步步地在参与者、关注者中，把超级女声在广告受众中的知名度、信赖度和美誉度建立起来，并通过一个个平民歌星的成长过程，把“超级女声”品牌形象也树立起来。

“超级女声”形成了产业价值链的和谐共振。随着超级女声品牌产业链的延伸，“超级女声”在短时间内集聚了超人气和财气。短信、广告、冠名、代言、演出、销售、活动、影视、唱片、图书、服装、食品、玩具等产业将形成一个巨大的、长长的娱乐产业价值链。不仅如此，“超级女声”在商业模式创新上还有非常重要的意义：赞助商（蒙牛）、运营商（天娱公司）、湖南卫视（CP）、掌上灵通（SP）、百度（网络支持）以及唱片、图书商等形成了一个针对同一目标消费者进行服务的产业链，并获取利润实现价值。

《第一财经日报》曾作过统计，“超级女声”仅10强赛一场的短信收入就超过1 500万元人民币。在主办方的精心策划下，电信服务提供商事实上已成为“超级女声”产业链中不可或缺的一部分。“掌上灵通”被认为捡到了“超级女声”掉下的馅饼，其在纳斯达克的股价也出现了较大上涨。再加上“蒙牛”一掷亿元重金竞价拿下了冠名权和广告，做起了“蒙牛”和“超女”的宣传推广，就在全国“想唱就唱”声一片时，“酸酸甜甜就是我”的“蒙牛”广告语也越打越响。

“超女”所赢得的品牌效应更大，高收视率提升了整个湖南卫视白天时段的广告报价收益。如此高的收视率，自然吸引广告商一拥而上。

这些产业链互相依存、优势互补、互动，成为一个不可分割的整体，使客户价值链产生和谐共振，真正实现了客户价值的最大化。

湖南卫视通过“超级女声”节目整合的产业链比其他任何一家媒体所作的同类整合都更大手笔，效果明显，整合了能整合的所有要素，包括当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地主流媒体、网络、电信。在整合过程中，面对出现的来自权威媒体、学者的不同声音，进行了成功的危机公关，把握了关键的转折点，使一场平民化的娱乐活动引起了主流社会人士的关注，从而也为整个产业链的经营制定了更加严谨的规则，使信息更加透明化，这就加强了整个产业链的影响力。而整个产业链又加强了“超级女声”这个节目的独特核心竞争力，这是“超级女声”能持续赢利的根本原因。

在传媒竞争日趋激烈的今天，谁能与所属产业价值链产生高效率的协同，谁能创新协同模式，谁能与整个产业价值链形成共生共赢、利益均沾的关系，谁就拥有了发展的先机，谁也就能实现持续赢利。

娱乐化的营销方式可通过提供新颖独特的产品、提供有趣的体验或者活动、提供独特的服务等措施来提高产品的附加价值。顾客购买的远不只是实实在在的产品，他们购买的更多的是娱乐化营销带来的独特体验和愉悦感受。

通过娱乐化的方式，使消费者对品牌和产品产生一种亲切感，消除对产品和品牌的陌生感和距离感，从而在感情上更容易接受产品和品牌，有可能达到企业销售规模快速扩大、赢利水平大大提高等一个或多个目的。如果手段得当并持续改进和使用，不断触动消费者的娱乐神经，这种作用还能持续比较长的一段时间，非常有利于品牌的真正树立，从而保障长期的销售业绩。这些都促进了商业模式的泛娱乐化趋势。

运用金融工具

按国际金融业的分工习惯，各类金融信托机构往往是社会具有风险偏好的金融资产的托管机构。由于风险与收益的正比例关系，不满足一般性或低收益的风险投资越多，金融信托业就越红火。因此，对于创业者而言，综合运用各种金融及衍生工具，也成为其创新商业模式的一种趋势。

2006 年 4 月 22 日，北京 21 位知名艺术家加入了一个新鲜的团体——“艺术家共同信托”。“艺术家共同信托”（Artist Pension Trust，APT）是参考社会公共保险的传统结构，它把艺术和金融投资创造性地融合在一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起，建立起全球首家专门为新生代艺术家及成功艺术家创办的长期投资信托公司。

这个团体的商业模式是这样的：从艺术家签订合同之日起，在加入的20年中，艺术家不是以现金而是以20件艺术作品来投资。APT不支付现金来收购作品，艺术家仍保留作品的所有权，只是把它的经营管理权委托给APT，以换取投资和回报权益。作品的销售将由国际专家队伍负责，当作品在市场价值上出现了明显的增值时，APT会决定合适的出售时机和价格。一般在10年后才开始出售作品，以保证价格最大化。出售后的利润分成是：20%以管理费用的形式归APT，40%归艺术家本人，剩下的40%分配到集体公积金账户，均等地分给每一位艺术家。同时，每个艺术家不同的市场价值还会直接表现在个人账户收益的差异上，因为他的作品售出的40%将直接分配给他的个人账户。

APT有其运作优势，因而被国际主流媒体誉为迄今为止最有创意的艺术金融投资计划，是对传统的艺术生态和市场的突破。这个模式的优势在于：

第一，是对现有艺术界“艺术家+画廊”运作模式的一个补充。不同于现有的艺术投资基金和画廊界的常规运作，在“艺术家共同信托”中，一方面，艺术家可以和画廊界进行日常合作，其所得来自于目前市场价格对他作品的认定；另一方面，他平均每年给自己保留一件作品，交给APT管理和宣传，以便在未来以远高于目前市场价的价格出售，这样，既能维持目前的正常收入，又可以部分摆脱艺术市场的束缚。

第二，在艺术家共同体中，艺术家既可享受自己作品的增值，也可享受别的艺术家作品的增值。从投资角度看，艺术家以一个人的作品投资在其他众多艺术家的创作生涯和作品价值中，他的利润可能被低于市场价值的艺术家共享了，但他也分到了其他高于市场价值的艺术家的利润。这实际上是个抗风险能力极强的投资计划，因为每个人都无法预知自己的作品在未来市场中的表现，该计划已经类似于一个分散风险的投资组合。

纵观中国艺术名家的成名史，很多都是由某个很偶然的事件或某件作品而使艺术家的名气大增的。这样的投资就把个人的名气大涨的偶然性，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变成了众多艺术家一定会出现名气大涨的必然性了，是数学抽屉原理在投资中的典型运用，所以增值是必然的。

第三，中国的书画由于中国艺术市场的不繁荣，许多作品都有明显的价值被低估现象，而能够入选信托计划本身就是对艺术家个人作品以及今后发展潜能的一种强有力的肯定，因此，可展开的学术推广可能性是无限的。“艺术家共同信托”将拥有的艺术家和作品资源是国际大展、美术馆级别的群展和个展的最佳资源，因为每个艺术家跨越20年的精选不同阶段的作品，本身就是一个艺术家自选的个人艺术回顾展。如果将APT放在国际平台中去经营运作，作品就可以以比较合理的价格卖出，艺术家们的个人利益也都能得到充分的体现。

第四，APT对艺术生态良性发展有重要贡献。相当多的艺术家和画廊受制于传统型艺术市场的规律，市场对创造性的认同经常是滞后的。由于APT注重艺术家长线发展，它鼓励和乐于接受艺术家不同媒介和风格、观念的创作。同时，APT的存在也使一些极其成功的艺术家实现他们扶植新人的集体意识和关怀，世界各地的APT都有一些具有顶级市场价值和艺术价值的艺术家加入，以支持和鼓励加入APT的新生代艺术家，使本地区的艺术生态良性循环和发展，这些新人中必将有下一代大师出现，回报于整个APT和它所代表的艺术生态。

第五，APT公司设计的这种商业模式，既达到了不投资一分钱就能收购好作品的目的，同时还通过收藏、经营使自己获得不菲的收益，这在艺术金融投资计划中是一个很好的创意。

综合运用金融及其衍生工具来改进自己的商业模式，需要一个成熟的市场经济环境。可以说，没有高度发达的市场经济就没有金融信托业堂堂正正经营本业的市场，也就没有真正意义上的金融信托商业模式。

随着整个社会的发展和金融业的不断完善，更多的行业涉及金融及其衍生工具，在商业模式上，也呈现出综合运用各种金融及其衍生工具的趋势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产业链动态发展

通常在企业的发展过程中，价值最丰厚的区域集中在价值链的两端——研发和市场。没有研发能力就只能处于产业链的下游，做代理或代工，赚一点辛苦钱；没有市场能力，再好的产品，产品周期过了也就只能做废品处理。随着一些企业在发展过程中技术、品牌、消费群等的完善，他们正渐渐从产业链的低赢利区向高赢利区移动。

被尊为台湾“IT教父”的施振荣先生提出了一个有名的“微笑曲线”，X轴是研发、制造、行销，Y轴是附加值要素，代表着通过智财（知识产权）和品牌、服务等要素。“微笑曲线”理论在附加价值的观念指导下，企业只有不断往附加价值高的区块移动与定位，才能持续发展和持续经营。

这个曲线说明，通过产品附加值的上升，能带动产业链价值的增加和利润的提升。而目前企业的商业模式都有从产业链的底端向两边上移的趋势。从产业链的低赢利区向高赢利区移动有两层含义：一是价值链的上下移动，从低价值区向高价值区流动；二是对价值链的某点替换或外包，只专注做价值链上端。

众所周知，产业链一般都由ODM－OEM－OBM组成，ODM（原始设计制造商）和OBM（原始品牌制造商）都处于产业链的高利润区，而OEM（原始设备制造商）则处于产业链的低利润区。随着竞争的加剧，产业价值链的最终端——销售商不得不进行价格战，这样的结果就是OEM企业的日子越来越难过。

以玩具为例，我国制造玩具的利润空间只有2%，而且净利润很可能缩减到零以下，为什么呢？因为我国的企业基本上不负责设计，只负责制造环节。我国工厂出产的芭比娃娃，生产成本是3角5分钱，利润不到2%。从采购、仓储、订单、出售，最后到沃尔玛的零售价是8.99元。从中我们可以看出，在产品的整个价值链里面，最不能创造价值的就是制造环节。在整个制造环节里，真正有价值的产业链都掌控在外商手里，价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最低的部分掌控在我们中国企业家的手中。

比亚迪的王传福曾经感叹说："中国的企业以前只学会了如何组织工人，而没有学会如何组织工程师，因此只能在制造业最荒凉的地带谋生；如果能够利用先进的组织方法把中国大量的工程师组织起来，那么中国就是企业家的一块宝地。"通常，知识密集型的组织都能找到组织工程师的办法。中国要想完成中华民族的伟大复兴，光靠 OEM 是不行的，必须要由 OEM 型向 ODM 型和 OBM 型转移才行。比亚迪在如何从 OEM 型走向 ODM 型和 OBM 型的转化方面做出了表率。

比亚迪作为全球电池市场中的后来者，要从电池巨头手里抢到订单，必须要在技术上有所创新和突破，就像王传福说的："走别人的路再和别人竞争是没法竞争的，关键是怎么想，包括后面的汽车，你和别人一模一样的打法，你凭什么打赢?"

1995 年，王传福创办比亚迪的时候，因为没有钱与过多的技术积累，他并没有带领比亚迪进入一个更冒险的领地——自主品牌研发领域，而是选择了更为妥当的代工领域。正因为进入 OEM 市场门槛较低，而且，中国具有丰富的人力资源优势，这些都注定使中国成为全球最重要的 OEM 生产基地。王传福率领比亚迪进入镍镉电池的代工领域。

但是，比亚迪的成长过程却打破了代工企业的一般发展路径。比亚迪在代工镍镉电池领域站住脚后，王传福积极进入具有更高科技含量的镍氢、锂电池市场。通过开发锂电池技术，比亚迪不仅拥有了和全球电池巨头索尼、三洋等企业同台竞争的机会，同时，它还得到了摩托罗拉、诺基亚、爱立信等大客户的订单，使比亚迪开始为全球知名企业代工。

得到像摩托罗拉、诺基亚等大客户的订单只是王传福带领比亚迪走出的第一步，除了重视代工产品的品质外，同时更重视企业技术发展的潜力。为了追赶这些大客户的步伐，比亚迪必须实现技术突围。

一开始，比亚迪只是代工诺基亚和摩托罗拉的锂电池业务。但是，当摩托罗拉、诺基亚加大手机研发和生产力度、抢占市场的时候，比亚迪并没有"坐山观虎斗"，而是成为双方的合作伙伴，从手机电池领域延伸到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

手机组装和设计环节。

现在，像诺基亚这样的客户只需要提出要求，比亚迪就能提供出从设计方案到最终生产的一站式 ODM 服务。

在成为全球电池大王后，王传福并没有满足于此。王传福清楚，当今企业间的竞争已经进入到品牌力的竞争时代，而自主品牌才是衡量自主创新的重要标准。于是，王传福带领比亚迪进入汽车行业，出人意料的是，短短几年时间内，比亚迪就开创了自己的汽车品牌，实现了比亚迪从 OEM 到 ODM 再到 OBM 的突围。

2008 年 9 月，比亚迪首次从奇瑞手中夺过“月度销售冠军”的名号。在品牌发展的路上，比亚迪也越来越得到消费者的认可，获得了最佳性价比车型、最佳新车大奖等奖项。巴菲特入股比亚迪，更加证明了比亚迪的品牌价值。从最初进入汽车自主制造的股市风波，到自主研发第一款车的夭折，再到 F3 的闪亮登场，再到后来巴菲特的巨资入股，而后到纯电动车 E6 在底特律车展上的大放异彩，可以看出，比亚迪在创立自主品牌的道路上越走越远。

这是个典型的不断向上延伸产业链的范例。从一个只有 20 多人的代工小厂，到现在拥有几万名员工的高科技企业，王传福不仅为中国代工企业找到了一条突围之路，同时，他也向人们证明了比亚迪并不是一家靠廉价劳动力的成本优势和大规模生产制胜的企业，而是一家靠核心竞争力发展起来的自主创新型企业。

比亚迪的发展历程证明和当地的企业研究机构合作开发，向当地的领先用户学习，发展公司潜在的技术能力，提高公司的核心技术能力，最终实现稳固国内市场，同时占领部分外国市场的目的。

由于企业在不同的阶段其商业模式、组织结构、人才需求、经营方式也必不同，所以，企业应该根据自己的发展战略，在商业模式发生变化时及时调整自己的运行系统，使之从低赢利区向高赢利区不断迈进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Chapter 7



第七章

创业者如何完善企业管理策略

管理也是生产力。创业者要使自己创办的企业不断发展壮大,就必须不断完善其管理策略。在产品质量管理中要突出质量管理;在品牌管理中要突出定位管理;在成本管理中要突出效益管理;在危机管理中要突出忧患意识;在财务管理中要量入为出原则;在创新管理中要坚持需求为先。上述诸多管理中都要制定好规章制度,这才是企业管理的核心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节　企业的产品管理策略

保证质量是首要战略目标

当今的世界，发展浪潮波涛汹涌，创业意识势不可当，一个企业要在竞争中乘风破浪，立于不败之地，靠的是什么呢？靠的就是优良的产品质量。

任何企业，若想在星罗棋布的同行中立足，若不讲求质量、注重信誉，后果将不堪设想。“千里之堤，溃于蚁穴”，试想，如果厂里质量把关不严，就会生产出不合格的产品，投入到市场中，损害了消费者的利益，从而企业的形象将会一落千丈，产品滞销在所难免。海尔就是靠质量起家的，从原来一个资不抵债的小厂发展到现在一个国际化的大公司。

在海尔的企业文化展示厅里，有一把锤子十分醒目，让看过的人忘不了。每一位刚刚进入海尔的新员工，都会聆听老员工讲 20 多年前张瑞敏砸冰箱的故事。

1985 年，张瑞敏刚到海尔不久，当时的海尔叫青岛电冰箱总厂。一天，厂里接到用户的来信，反映他们的冰箱存在质量问题。张瑞敏马上派人把冰箱库房里的 400 多台冰箱全部检查了一遍，结果发现有 76 台冰箱都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

存在缺陷。

张瑞敏把全体员工叫到一起，问大伙怎么处置这些有缺陷的产品。多数员工表示，这些问题不大，并不影响使用，就把冰箱便宜点儿处理给员工算了。当时一台冰箱的价格是 800 多元，相当于一名员工两年的收入。

张瑞敏说："我要是允许把这 76 台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产 760 台这样的冰箱。"他立即宣布，把这些冰箱全部砸掉，谁生产的谁来砸，并抡起大锤亲手砸了第一锤！很多员工流下了眼泪。然后，张瑞敏告诉大家——有缺陷的产品就是废品。3 年以后，海尔人捧回了我国冰箱行业的第一个国家质量金奖。

砸冰箱的时候，张瑞敏还是一个 30 多岁的新厂长，他敢于把如此多数量的冰箱砸成废铁，如果没有一种改革的勇气，没有一种置之死地而后生的魄力，在当时的情况下，谈何容易。但这一锤砸出了员工的质量意识，砸出了"有缺陷的产品就是废品"的质量理念，砸出了客户心中的一个世界品牌——海尔。

在谈到海尔的发展史时，张瑞敏说，海尔的真正创业史开始于 1984 年，当时的海尔是一个只有 800 多名员工、资不抵债的街道小工厂。他刚到企业的时候，厂里还需要借钱来发工资，过了差不多有半年的时间，企业慢慢有所好转，开始生产一些电器产品。

当时的市场很好，有人形容"用纸糊个冰箱都能卖出去"。而且当时还规定了一等品、二等品、三等品、等外品，甚至还有内部处理品。换句话说，当时有政策，所有的产品都有出路。因此，对质量就无所谓了，反正生产出来都能卖出去。所以，大家都没有什么责任意识，对产品质量抱无所谓的态度，所以树立质量意识势在必行。

至于当年为什么非要砸这一锤，张瑞敏讲了一个故事：

20 世纪 80 年代初期，张瑞敏赴德国寻求技术合作。在德国工厂考察的时候，德国人精湛的产品生产工艺，给了他极大的刺激。他反问自己："我们中国人并不比德国人笨，难道我们就不能做得和他们一样好吗？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后来，张瑞敏想在德国超市买一些用品，却发现货架上没有一种中国制造的商品。恰逢当地一个盛大的节日，陪同他的那个德国人手指腾空而起的焰火告诉我："这焰火是从你们国家进口的。"张瑞敏再次受到刺激，他暗暗在心里发誓，一定要建立中国自己的品牌，中国必须有自己的国际名牌。

张瑞敏抡起大锤这一砸，让海尔的质量开始出现大的飞跃。"敬业报国，追求卓越"成为海尔精神，并被列在首位。

1991年，海尔第一次向"师傅"德国出口冰箱。当时，德国海关和商品检验局都不信任中国产品，8 000台海尔冰箱硬是进不了德国。没办法，海尔请检验官把德国市场上所有品牌的冰箱和海尔冰箱都揭去商标，放在一起检验。检验结果表明，海尔冰箱获得的"十"最多，甚至比海尔的德国的利勃海尔还多几个"十"。这下，德国人服气了，纷纷订货。不久，又碰上德国检测机构对市场上的冰箱进行质量检测，海尔5个项目共拿了8个加号，排在第一位。事实证明，"中国制造"完全可以和"德国制造"、"日本制造"、"美国制造"一比高下。

目前海尔产品遍及世界100多个国家和地区，其中，大部分产品在欧美地区销售。"把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。"这是张瑞敏的名言。

张瑞敏是一个大家所公认的成功者，也是一个精益求精的执行者。当初他痛下决心让员工将不合格的冰箱砸烂，以这一壮举赢得质量，赢得信誉，赢得了市场，更创造了效益。创业者对质量负责就是对顾客负责；对顾客负责就是对企业负责。这里面的道理很容易理解：只有赢得顾客，企业才有发展的空间。如果企业不能把好质量关，就必将遭到顾客的抛弃。

质量是企业生存的基石，质量是企业发展的"金钥匙"，换句话说，质量就是企业的生命。质量所受到的高度重视使得质量管理现已成为一种运动，并涉及对如何经营的全面再思考。全面质量管理是一种思想，其透露的核心信念是，要想获得长期的财务成就，提高质量是必不可少的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品让一部分人满意就够了

凡事都不要苛求得到所有人的掌声。对于刚刚起步的创业者来说，不管你的工作做得多好，产品有多么棒，也不可能得到所有人的认可。如果创业者非要顾及所有消费者的感受，期望得到所有人的认同，创业者将会感觉无所适从。一件事情只要尽力去做了，并且让你最在乎的一部分人满意了，这就够了。

美国普利策奖获得者赫伯特·贝亚德·斯沃普曾一针见血地指出："我无法给你成功的公式，但能给你失败的公式，它就是试图让每一个人都满意。"但是创业者在刚开始的时候，往往容易犯这样的错误，他们希望自己的产品得到消费者的认可，甚至为了满足不同消费者的要求而反复完善和改变自己的产品。

在第二次世界大战之前，帕卡德曾是美国头号轿车品牌，其地位甚于凯迪拉克，是车主身份的一种象征，也是各国总统的首选车型，罗斯福总统当时最钟爱的就是这款车型。它同劳斯莱斯一样傲慢，拒绝采用小汽车制造商们每年换一款车型的方针，并始终坚持自己的高品位路线。但是到了20世纪30年代，为了满足不同用户的需求，帕卡德公司推出了一款价格较低的"帕卡德快马"型轿车，这款轿车成了帕卡德公司最成功的汽车，销路出乎意料的好。可惜，正是这一举措，到头来毁了这家公司。因为它摧毁了帕卡德的高端名牌地位，从而毁了公司，最终被其他公司收购。

"让人人满意"是一个很多人都看不到的陷阱。但事实却是不以人的意志为转移的，一种产品若想让所有人都喜欢，最终只会落得个无人问津的下场。

很多企业在走到不可避免的结局之前，通常都会演三幕戏：第一幕是大成功、大突破、销售量极高；第二幕的高潮是为了贪婪和对无往不胜的向往，满足各类顾客的需求；第三幕才是大结局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大众汽车的发展过程就经历了这样一个过程。起初大众公司把汽车定位在微型车上，“往小里想”的广告就毫不含糊地表明了它的定位，它的甲壳虫汽车在市场上有着非常稳固的地位。大众车给人的感觉就是不说废话、讲求实际和实用。随着品牌的建立和客户的不同需求，大众提出了“不同的大众，服务不同的民众”的经营理念，把自己的可靠性和高质量的品牌定位延伸到了生产个头更大、价格更高的汽车上。比如它的“冲刺者”的促销广告就是“大众自豪地进入了豪华轿车领域”“冲刺者，优雅的大众”“豪华的内部装潢，齐全的设施”。冲刺者冲击了大众用户原有的生活方式，于是开始有用户抱怨说：“我信赖大众，大众却不信赖自己。”

伴随着大众推出的不同车型，大众车的销量却并没有想象的那么好。大众自从设计了5款车型之后，从最初的头号进口品牌落到了第四，而超越它的本田却因为“简单到底”的坚定定位，正在上演第一幕的胜利狂欢。

对于创业者来说，寻找新领域的开拓是企业发展的必由之路，很多企业家也不想让自己的产品被固定在某个位置上，因为他们认为那样会限制其销售的方式或机会。他们最想做的就是无所不能，让人人满意。

但这是不可能的。每个产品的特质决定了它与别人完全不同的客户群，强行转型是十分危险的事情。唯一能调和的方法就是，开发一项新概念或者一个拥有新地位的新产品，并且给它取一个与之相称的名字。他们延伸的不是产品，而是产品背后的概念。

当然，“只要使一部分人满意就够了”，并不是要创业者对不同的意见不加理会，而是在坚持自己的原则的同时，对不同的意见加以分析和判断，吸收那些能够更好地表达自己的观点的意见，并对不妥的地方加以修改。只有这样，才能得到更多人的认同。也只有在坚持自己的原则的前提下，兼收并蓄地作出的决定才更具有科学性和合理性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以踏踏实实的心态做产品

“踏实”一词，有两种释义。其一是指工作和学习态度认真、细致、切实，如工作很踏实；其二是说心态的安稳、平和、放心，如心里很踏实。对产品质量工作而言，“踏实”的两种释义既有因果关系之巧，又有异曲同工之妙。即只有用踏实的工作作风和态度，才能得到消费者心中对产品质量的放心踏实。创业者在做产品的时候，一定要保持踏踏实实的心态，把产品做好，做得让消费者放心。

李嘉诚在资本市场很多次近乎完美的减持套现，让人感觉他是一个资本运作高手，但是李嘉诚在多个场合声称：自己是做实业的。在 2007 年，面对全民皆股的热情，李嘉诚在接受香港媒体采访时不无感慨地说：“我们要问香港凭什么跟别人竞争，是否光靠炒股票等投机行为？这是绝对不对的，我们要实实在在去做事。”

如果把投资比喻成一场豪赌，那么实业就是勤劳朴实的小青年。创业的路上充满了心酸，唯有踏实和认真、稳扎稳打，走好每一步，才能为创业的成功打下基础。而踏实的心态，伴随而来的也是产品的高质量和消费者的信赖。

评判创业者是否获得成功，不在于干过多少事，而在于干成多少事，尤其是在产品上，一定要保证质量和服务。只有极端出色，企业才具有竞争力，才能在市场大潮中获得胜利。踏踏实实的心态和精益求精的产品追求成就企业的核心竞争力。

而在现实生活中，创业者对工作作风的不踏实也绝不能听之任之。应当大张旗鼓地在团队中努力宣传和发扬实事求是、求实务实的精神，提倡脚踏实地、干实事、求实效的作风，树立眼见为实、从实际出发的观念。如果创业者团队真正能够围绕着“实”字做足、做够文章，产品的质量自然也就有了保障。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

低成本战略不能牺牲产品的品质

如今，创业很热。不管是刚毕业的大学生，还是正在为别人打工的企业员工，都在摩拳擦掌地想自己试一试，并大干一番。

可如果仔细询问他们这个创业到底该怎么开始、有何方向时，大多的回答都是“还不清楚”、“还不知道”。创业就需要资金，刚毕业的学生手头没有多少资金，工作一段时间的更是不敢轻易拿自己的血汗钱去打水漂，那些需要大投资的项目当然也只能是望洋兴叹、望梅止渴了，还得转战适合自己实际情况的项目。

因此，很多创业者将低成本优势作为其企业在市场上竞争乃至制胜的关键武器。这里需要提醒创业者注意的是，低成本创业不等于低品质。创业者必须不断提升自己企业的核心技能和竞争力，这样才能应对市场竞争环境的不断变化。

1962 年，山姆·沃尔顿创建了第一家沃尔玛商店。作为一家商业零售企业，沃尔玛能与微软、通用电器、辉瑞制药等巨型公司相匹敌，实在让人惊叹。而沃尔玛之所以能够取得成功，关键就在于其商品“物美价廉”，对顾客的服务优质上乘。

沃尔玛的低成本体现在方方面面。沃尔玛在压低进货价格和降低经营成本上面下工夫，直接从生产厂家进货，想尽一切办法把价格压到最低成交，始终保持自己的商品售价比其他商店低。与此同时，沃尔玛也把货物的运费和保管费用降到最低。

同时在高效的商品进、销、存管理下，公司迅速掌握了商品进、销、存情况和市场需求趋势，既不积压存货，销售又不断货，资金周转加速，降低了资金成本和仓储成本。沃尔玛为全世界的消费者提供了最为便宜的产品，但是这种低价策略并没有栖牲任何产品和服务，正是这种低成本、高品质的竞争战略，才使得沃尔玛在激烈的市场竞争中持续取胜。尽管成本与品质向来被认为是密切关联的，但是，成功的创业者总是能够最大限度地将二者之间的关联区分开来：低成本并不以牺牲品质为代价，高品质

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是高成本的借口和理由。

低成本不等于低品质，金钱堆砌出来的也不一定就是高品质，在富丽堂皇的外表下也许只是金玉其外败絮其中，项目的本质到底是什么才最重要。对于企业创业者而言，提升企业产品的竞争优势只有一条路可走：在提升产品品质的同时降低产品成本，从而降低产品价格。只有这样，才能保证企业在市场上永远处于主动和领先的地位。

越来越多的企业在实行低成本战略的同时，开展了全面质量管理，并将其作为达到顾客满意的重要途径之一。全面质量管理就是指围绕着整个组织的、从供应商到顾客对质量的重视。它所强调的是在全公司范围内进行全面化的质量管理活动，持续追求顾客所重视的在产品与服务各方面的卓越品质的承诺。

美国凯特皮勒公司的目标就是生产出最好的、全世界最高效的拖拉机。一位《商业周刊》的分析家深表赞同地说：“凯特皮勒公司上下员工都把‘质量至上’当做教义来奉行。”

《财富》杂志的一篇文章简明扼要地指出：“该公司营运的原则，就像童子军法则一样，主要有质量过硬、可靠耐用，以及经销商之间诚恳的内部关系。”当人们在两位高级农艺师面前谈及有关凯特皮勒公司的事情时，他俩眼中都会出现尊敬的神情。

凯特皮勒公司的前任董事长威廉·瑙曼描述了该公司从成立至今始终坚持的一项基本政策，即“不论内外，凡是凯特皮勒制造出的产品或零件，都必须保证相同的质量和性能”。这样，不论在哪儿，顾客都不必担心换不到该公司的零件。

瑙曼同时指出，凯特皮勒公司这种对产品的质量、可靠性和标准化的决策已经成为公司发展过程中一股强大的动力。“一个厂家生产出的机器应是另一厂家生产出的同类机器的替代产品，并且有些部分应是全世界通用的。”

低成本创业，是指把钱花在该花的地方，在项目的本质上下工夫，严格控制产品的品质，而不是在外表上下工夫迷惑人。换句话说，创业者一方面可以最大限度地规避市场风险，充分整合各种有利于自身的社会资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

源，以求得自身最大的生存机会；另一方面通过对产品和服务的精耕细作在某些局部区域市场建立自身的宣传网络和资源优势，为以后的市场拓展提供样板示范效应，并进而延伸品牌带来的影响，实现成功赢利。

也就是说，只要你方向明确、方法清晰、模式清楚，你就可以实现低成本创业，而不是像无头苍蝇一样，把钱都花在没有用的地方，当然不会看见品质，更不会看见成功。低成本并不是低品质，这要看项目本身的品质，创业者睁大眼睛，找好合作伙伴，实现低成本高品质创业便不再是梦。

产品的包装不是可有可无

常言说得好："红花虽好，还要绿叶扶持。"产品的质量和包装，犹如红花和绿叶。产品的质量当然是居于支配地位的，人们毕竟不是为了买包装去选购产品的。但是产品包装也绝不可忽视，好的包装不仅能保护产品、美化产品，而且还能为产品价格加分，抬高身价，激起消费者的购买欲望。

曾经有这样的一个案例：

国内某啤酒企业向美国出口小瓶啤酒。该啤酒原料和工艺是一流的，酒色清亮，泡沫细密纯净，喝到嘴里更是醇和可口，跟外国啤酒相比，一点也不逊色。但是令人奇怪的是，这种啤酒运到美国以后，一点也不受市场的欢迎，严重滞销。

公司的领导者很着急，就高薪聘请了一家市场调查公司进行市场调研分析。分析结果显示，问题出在了啤酒的包装上。美国人崇尚个性、喜欢自由，而这家公司在瓶身上印的广告语却是"人人都爱喝的啤酒"——正因为人人都爱喝，所以个性的美国人都不愿意选择。同时，酒瓶的质量很差，颜色暗淡，看上去很不上档次。

公司领导者根据调查公司的建议，将广告语换成"喝不喝，随你"，期望这句个性十足的广告语引起啤酒爱好者的关注；与此同时，他们采用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

具有 5 种色彩、颜色鲜亮的瓶子。3 个月之后，该公司向美国的出口量已经由每月 10 万箱增长到 60 万箱。

但是，随着人们对包装重要性的认识不断加深，有的企业用包装来掩盖产品质量的低劣。比如一包包装精美的茶叶，茶叶本身的价格不贵，但包装盒很贵，甚至超过了茶叶的成本。企业管理者要避免两种极端：一是“烂稻草裹珍珠”，一是“绣花枕头一包草”，即要把握好质量和包装的辩证关系。好的产品一定是内外兼修的，在注重产品品质的基础上，进行个性化的包装，给顾客以美的视觉享受，从而引起顾客消费欲望，最终达到增加销量的目的。

再以我们购买数码产品为例。如今大卖场中，数码产品总是一大时尚看点。现在的人们在购买数码产品时，对产品外观非常重视，要求也很高。一款数码产品，如果拥有了亮丽的外表，自然会吸引许多消费者前来购买。于是，从触摸屏到光学防抖、从“金属”音质到生活防水功能，各厂商使出浑身解数，在数码产品的外观、功能上下足了工夫。一些经典的款式设计，甚至成了各商家竞相模仿的对象。例如，诺基亚公司推出的 N73 手机，其外表美观、大方，被许多消费者认为是手机市场上的“平板女王”；苹果公司推出的 iPod 系列产品，颜色柔和、机身轻薄，很快就赢得了消费者的喜爱。

如果把一款产品比做一个人的话，包装是人的外表，品质就是人的内心。外表好看而内心卑劣的人，自然不是优秀的人；同样，品行端正而外表邋遢的人，自然也会受到轻视。

企业管理者要善于在内在品质与外在包装之间找到最为完美的结合点，不仅使优秀的产品品质通过包装展现出来，也使精美的包装下有过硬的品质支撑。只有坚持注重产品的内外兼修，产品才能被市场长久认可和受到消费者欢迎。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节　企业的品牌管理策略

准确的定位是创立品牌的第一步

一个准确的定位可以改变一个人的一生，同样，也可以改变一个企业的兴衰。因此，准确的定位是创业者创建品牌的入口。

著名营销专家里斯和特劳斯提出：定位要从一个产品开始。这个产品可能是一种商品、一项服务、一个机构，甚至是一个人。而初创企业，面临的一个重要问题就是，公司的产品或服务定位在哪里，也就是说，创业者要在预期客户的头脑里给产品定位。

世界营销大师科特勒给产品定位下了一个定义，即产品定位是消费者根据产品的重要属性定义产品的方法，或者说是相对于其他竞争产品而言，产品在消费者心目中占有的位置。

科特勒认为消费者一般会选择最能够给自己带来价值的产品和服务，企业应根据自己产品或服务的关键利益进行定位。而准确的定位也会给创业者带来意想不到的收获。

美国西南航空会司就定位在短程、不为顾客提供不必要的服务、廉价的航空公司。在西南航空公司，所有的飞机上都没有头等舱，只有三人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

座。西南航空公司的航班上不提供预订座位，旅客拿到排序的登机卡，先来先得，每 30 个人一起登机。

虽然西南航空公司的飞机旅行不那么舒适，但仍有很多旅客热衷于它，这要归功于西南航空公司在把旅客按时送到目的地这方面胜过其他航空公司。其飞机的飞行时间只有一小时，单程平均费用也只需 76 美元，而且能够准时到达。在 1992 年，因其最佳的准时服务、最佳的行李托运和最佳的顾客服务，西南航空公司获得美国交通部首届“三角皇冠”奖，并且又连续 5 年获此殊荣。

然而，除了以上这些方面外，西南航空公司的稳固地位主要还是因为它准确的定位：“不舒适……但廉价而有趣。”西南航空公司是高效低成本经营的典型。事实上，由于价格低廉，西南航空公司进入了一个新的市场：它吸引了本来要开车或者坐公共汽车的旅客，从而实际上增加了航空的总运输量。

当然，不提供不必要的服务和低价位并不意味着单调乏味。为了使气氛活跃，西南航空公司还引入了另一定位要素，即将大量好玩的、健康的娱乐项目带到飞机上。西南航空公司的雇员会把自己装扮成爱尔兰守护神节的精灵和复活节的兔子，空姐会用演唱的方式告诉顾客飞机的安全事项，飞机上还可以用乡村音乐、布鲁斯和说唱音乐，让旅客互相作自我介绍，然后再拥抱、亲吻并向对方求婚。他们用这些方法给旅客带来惊喜和娱乐，就连公司首席执行官凯莱赫也曾经化妆成猫王和顾客打招呼。

这个稳固定位的结果是，西南航空公司成为美国第四大航空公司。

西南航空公司作为后来者，并没有同其他公司展开全面竞争，凭借着其低成本的定位和高质量的服务，使顾客得到了更多的实惠，也得到了广大消费者的认同。

企业在成立之初，也要找到自己最佳的市场定位，并牢牢地抓住自己的客户群体，尽快树立自己的品牌和服务优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选用好听易记的品牌名字

市场上各类品牌竞争纷纭，如何使自己的品牌在竞争中脱颖而出呢？一个不同凡响、创意独到的品牌名称经常能带来十分突出的效果，而一个用字生僻、名不副实的品牌名字往往也会招致消费者的反感，给企业形象带来不良影响。

古人说："名不正则言不顺。"一个好的名字不光便于称呼，而且能通过其音、形、义来昭示事物的不同内涵。就以人的名字为例，在通常情况下，见人时必然会联想到他的名字，换言之，看到名如其人似的，感觉是出双入对且息息相关。因此，好名字的重要性是不言而喻的。

品牌的名称也同样会对创业成功与否产生较大的影响，尤其是其音、形、义给消费者的第一印象更重要，优美的名称很容易给人留下美好的印象。

一个好的企业及其品牌命名通常音韵和谐、字义文雅、用词恰当，光听其名就能使人产生亲切、祥和的感受。例如"美食轩"这个名字。作为一家经营餐饮的店铺，往往会由于其名称的精致、文雅而令消费者对其一个美好的印象。

品牌名只有易读易记才能高效地发挥它的识别功能和传播功能，这就要求企业在为品牌命名时做到简洁、新颖、响亮、独特、有气魄等。

1. 简洁

名字单纯、简洁明快，字数不能太多，要易于传播。如当年 IBM 在品牌运作很长时间之后消费者也记不住它是谁，后来发现是因为名字有问题。它原来使用的名称是 International Business Machines（国际商用机器公司），这样的名称不但难记忆，而且不易读写，在传播上存在很大的障碍。后来把"国际商用机器公司"缩简为"IBM"3 个字母，这样简洁易记好传播，终于造就了其高科技领域的"蓝色巨人"的领导者形象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 新颖

品牌名要有新鲜感，要与时俱进，有时尚感，创造新概念。如中国移动推出自己针对青年人的一款通信产品命名为“动感地带”，就比较新颖、时尚，所以也受到了年轻人的青睐。还有一些餐馆名也是比较有新鲜感和时代感的，如“麻辣诱惑”等。

3. 响亮

指品牌名称要朗朗上口、发音响亮，如娃哈哈、上好佳等。健伍（KENWOOD）音响原名为特丽欧（TRIO），改名的原因是 TRIO 音感的节奏性不强，前面“特丽（TR）”的发音还不错，到“O”时，读起来便觉头重脚轻，将先前的气势削弱了许多。改为 KENWOOD 后，效果就非常好。因为 KEN 与英文中的 CAN（能够）有谐音之妙，而且朗朗上口、读音响亮。WOOD（茂盛森林）又有短促音的和谐感，节奏感非常强，二者组合起来，确实是一个非常响亮的名字。

4. 独特

品牌名要彰显出独特的个性，并与其他品牌名有明显的区分或表达独特的品牌内涵。日本索尼公司（SONY）原名为“东京通信工业公司”，本想取原来名称的 3 个字的第一个拼音字母组成的 TTK 做名称。但产品将来要打入美国，而美国的这类名称多如牛毛，如 ABC、NBC、RCA、ATaT 等。公司总裁盛田昭夫想，为了企业的发展，产品的名称一定要风格独特、醒目、简洁，并能用罗马字母拼写。再有，这个名称无论在哪个国家，都必须保持相同的发音。SONY 这个品牌具有浓郁的日本特色又不失国际风范，一下子就将公司的形象打响了。

5. 气魄

这里是指品牌名要有气魄，起点高、具备冲击力及浓厚的感情色彩，给人以震撼。如珠海的海蓉贸易公司为了使其生产的服装打入国际市场、参与国际竞争，公司决定改名。通过对几个方案的比较，最后决定用“卓夫”为产品和公司的名称。“卓夫”是英语“CHIEF”的音译，英文含义为首领、最高级的；中文含义为“卓越的大丈夫”。中英文合而为一，演

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绎出一种高雅、俊逸而又不同凡响的风格。这正如设计者所言："作为产品，它是高级、高档、质量的象征；作为企业，它是卓越、领先、超众的代表。"

企业要对品牌进行准确而有力的定位，以及由定位而塑造的鲜明的品牌个性，能够传达给消费者"产品为什么好"以及"产品与竞争对手的不同点"的主要购买理由。并且这种理由必须直观，易为消费群体所理解和接受。打造一个鲜明突出的品牌名称，是塑造强势品牌、树立企业形象的基础。

消费者是品牌唯一的老师

品牌不仅仅是一个名称、一个商标，也是一个含有深刻内涵的内容集合，它具有丰富的内容和含义。只有使消费者形成高度的认同感的品牌才是成功的品牌。但怎么才能抓住消费者？为这个问题绞尽脑汁的企业家数不胜数，但恐怕极少有人能像史玉柱那样，每做一行都先把自己置于消费者的地位来考虑每个细节：消费者究竟需要什么？

史玉柱说："营销是没有专家的，唯一的专家是消费者。你要搞好策划方案，你就要去了解消费者。"无论什么样的品牌，以及什么样的品牌内涵，只有取得消费者的认可才具有市场价值。可以说，品牌的唯一老师就是消费者。

1. 品牌应该深入人心

在市场竞争中产生的、具有杰出表现、得到顾客忠诚与认可的、能产生持续效应的品牌才能深入人心，立于不败之地。

1886 年，和美国的自由女神像一样，由潘博顿调制成的可口可乐已经成为美国的象征，可口可乐公司非常清楚地认识到了这一点。有位可口可乐的官员曾说："如果公司在天灾中损失了所有的产品和资产，公司将易如反掌地筹集到足够的资金来重建工厂。相反，如果所有的消费者突然丧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失记忆，忘记和可口可乐有关的一切东西，那么公司就要停业。”可见，品牌内涵如果能够深深根植于消费者心目中，那么它毫无疑问地增加了商品的含金量。

比如提到迪士尼，人们会想到欢乐、刺激；提到海尔，消费者心目中的形象是人性化、具有亲和力；提到兰蔻品牌，人们会感觉到奢华、高贵；力士一直坚持用国际影星做形象代言人，其“美丽承诺”达 80 年之久；万宝路香烟纵使再狂野再奔放，也还是坚持一贯的乡村牛仔形象；可口可乐用过的上百条口号，都是始终围绕“美味的、欢乐的”的品牌内涵不变。产品的品牌内涵是品牌形象之源，是品牌精神的孕育之地，是保持品牌活力的原动力。

2. 品牌要得到消费者的认同

森马品牌之所以能够享誉国内外，也是因为它的内涵得到了消费者的喜爱。森马的寓意是“森立天地，马至千里”，“森”代表众多，取“众木成林立于天地”之意，其延伸意义是“十年树木，百年树人”，给员工提供良好的成长环境和发展空间，使之长成栋梁之才。“马”则代表着“热情奔放，勇于进取”。其标准色为草绿色，表示和谐环境、崇尚自然、追求快乐和希望。

“森马”与“什么”谐音，它的广告语是：“穿什么就是什么!”谐音为“穿森马就是森马”——森马服饰将伴随你的一身，也伴随你的一生。这更像是一句充满“80”后、“90”后气质的口头禅，有一点无厘头，外加一点奔放不羁，折射出崇尚个性、追赶时尚潮流的新一代人的心态。穿什么就是什么，就是与众不同穿出个性，穿森马就是森马，就是新新人类的真我本性。

对于服饰，森马没有先入为主的束缚，它拒绝跟风，只有强烈的自我表现意识，它主张在穿着和搭配上以百变的形象示人，在潮流中凸显个人风格。更重要的是，他们认为缺乏个性的装扮，即使有再好的时尚品位，也都平淡如白水。这些都使消费者感到自己与森马同在，森马带给自己的是卓越的品质、温暖的服务；穿森马服饰，会使自己更显时尚活力，更具价值享受。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 品牌与消费者的互动

品牌与消费者之间是一个互动的过程：企业通过宣传手段，使消费者了解品牌内涵；消费者通过自己的理解，建立对品牌的形象感知，在消费者的心里，他认为是什么就是什么。从实质来说，消费者的品牌消费就是一种文化消费。文化消费就是文化生活，它是指人们为了满足精神生活的需要，采取不同的方式消耗劳务和文化的过程。通过赋予品牌附加的、心理的、社会的或更高层次的需求内涵，使这种内涵满足消费者高层次的需求，品牌就具有了更高的价值。

那么，品牌是什么呢？是顾客的印象和感觉，当然消费者最有发言权了。你的品牌好不好，不是你的广告好不好，你广告做得再响，也经不起使用者的一试，消费者用了好，嗯，果然不错，反之，顾客会说：宣传得那么好，其实是“金玉其外，败絮其中”，你的宣传反而会带来反作用。一句话，你的品牌好不好，还是消费者说了算。

这就要求这个产品一切要为顾客、为消费者着想，越周到、越方便顾客越感觉好。所以产品的设计人员一定要从顾客的角度去思考，不要只从自己的角度或只从美观的角度，而忘了实用价值。

有些知名企业，为了使自己的产品上市后能够畅销，就让消费者指导设计人员按照他们自己的需求进行设计，产品出来后，又先让消费者试用，再提改进意见，直到消费者满意为止。你说，这样的设计过程，消费者能不满意吗？称消费者为老师一点也不为过。

同时，品牌会带来无形的价值，或品质、或品味、或服务、或特殊性能，品牌总会让你觉得物超所值，所以现在消费者的购买也越来越个性化，不但是使用的价值，而是一个享受的价值了。所以，企业要创一个品牌，并成为一个知名品牌、老品牌，就越来越难了，你一定真正地做到客户第一、敢于承诺，并勇于兑现对消费者的承诺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

口碑的威力最大

任何一个国际品牌，其美誉度远比知名度重要。典型的如苹果，它很少在中国大陆做广告，但是其品牌美誉度吸引了大量忠实用户，即便没有宣传，单靠口碑效益和病毒式传播，就能快速建立知名度。如果评估优先级，美誉度远在知名度之上。另外一个反面的例子是 NEC 手机，虽然它在中国消费者中知名度很高，但是由于美誉度差强人意，最终退出中国、黯然收场。

史玉柱在点评“创业中国”时曾说：“树立口碑是个比较好的方式和手段。因为消费者最迷信的人是他所认识的人，口碑的杀伤力最大，成本也最低。”

1. 优良服务的口碑

企业要通过优良的服务来赢取消费者的口碑，不但要让使用过产品的顾客在消费人群中产生口碑效应，还要尽可能长期缔造顾客的忠诚度。我们不但要通过为顾客提供最周到的全程式服务来赢得消费者的认可，还要用增值服务、差异化服务、创新式服务等特别服务来使品牌成为消费者向他人炫耀的资本。

要赢得顾客的好口碑以及顾客长期的忠诚度，就必须踏踏实实、真正为顾客着想，提供无微不至的、高质量的服务以获得消费者的认可。市场经济条件下的市场属买方市场，消费者不是白痴，任何投机取巧或欺瞒的行为都会丧失掉顾客的信任，从而导致品牌的坍塌。

2. 增值服务的口碑

增值服务的概念之一是为消费者提供高质量、一劳永逸的服务，让消费者在使用过程中无后顾之忧，获得消费者更高的满意度；另一种概念是在常规服务的基础上增加部分服务，使消费者在获得更多的服务后会觉得购买该产品物超所值，从而形成对品牌的忠诚度。高满意度即可获得良好的口碑效应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

北京蓝岛大厦除了开展友情服务使消费者尽量得到满意外，还为消费者提供众多的增值服务。如遇到下雨天气，总服务台为那些来蓝岛购物而未带雨具的顾客准备了雨披，没有借据，也无须交任何押金，服务台的同志只是客气地说一声："你下次顺路把雨披带回来就可以了。"尽管雨披的回收率不足30%，但他们仍然坚持这一方便顾客的措施。顾客在便捷、周到的服务中感受到了蓝岛的一片真情。从此，凡在蓝岛得到过真情服务的顾客，平均每人至少向10人以上进行过口碑传播，而自己对蓝岛的忠诚度也几乎是永恒的。

人得到实惠以后，总有一种向他人炫耀的意愿。同样，消费者花同样多的钱，却能获得更多、质量更高的服务，这也算是一种实惠。在传统的服务项目中，如果再提供给消费者以增值服务，消费者在心理上会产生更高的满意度。

特别是对于中小企业或弱势品牌，在资金有限的情况下，要特别注重服务质量和服务内容，尽可能为消费者提供更多的增值服务。但增值服务不是无限的，现实生活中，消费者是贪婪的，提供尽可能多的增值服务是相对竞争对手的服务而言的。在服务项目和质量同质化后，要遵循需求的层次，从消费者最适宜的需求出发，提供最需要的服务。

3. 诚实服务的口碑

某些零售大卖场之所以"大起"又"大落"，原因就是他们在欺骗消费者，有些方面连顾客应有的基本权利都被侵占了。他们隐瞒事实的真相吸引了大量的人流（如虚假广告），运用了巧妙的手段使顾客消费（如返券打折）。当人们主动挤进人流钻进商家的"圈套"时，方知上当；当人们拿着大把用钞票换来的返券而又用不出去时，才知自己再一次"受骗"。于是，教训式的口碑开始在消费人群中蔓延，辉煌一时的大卖场在屈指可数的几个月之后就关门大吉。

与此相反，纽约梅瑞公司充分为顾客着想，也创造了一个良好口碑的奇迹。在梅瑞公司的购物大厅设有一个很大的咨询台。这个咨询台主要是为来公司没购到想要货物的顾客服务的。如果哪位顾客到梅瑞公司没有买到自己想要买的商品，咨询台的服务员就会指引你到另一家有这种商品的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商店购买。梅瑞公司的做法本不足道，但却是看得见、摸得着的“细节”，因此被人们所津津乐道，对它的记忆也极为深刻。不仅赢得竞争对手的信任和敬佩，也使顾客对梅瑞公司产生了亲近感，每当购物时总是往梅瑞公司跑，慕名而来的顾客也不断增多，梅瑞公司也因此而生意兴隆。

只有让顾客满意到想要跟周围人分享的品牌才是好的品牌。顾客对某一品牌的满意经验将导致其对这一品牌购买的常规化。对于这样的购买，消费者几乎不用作任何的品牌评估。只要产生需求，就会直接作出购买决定。因此，提高品牌质量让顾客能够口口相传，是一种确保客户满意和提高客户忠诚度的方式，也是一种通过减少信息搜寻和品牌评估活动，大大简化客户消费决策的方式。

品牌的背后是文化支撑

品牌的背后更深的是文化。要想打造出真正被世界认同的品牌，必须有自己的品牌文化。取得消费者对品牌文化的认同，才能够建立起消费者的品牌忠诚度。

哈雷—太子公司曾经因为忽视品牌文化的重要性，而陷入巨大的灾难并面临破产。Vaughan Beals 拯救了这家公司，现在哈雷—太子公司（Harley Luiah）不仅是美国摩托车行业的精神，它还可以说是最强大的品牌文化之一。

哈雷公司一直是其消费者钟爱和关注的目标，但是它没有自己的品牌文化，Vaughan Beals 及时发现了这个问题。为了让消费者更充分地了解哈雷公司的品牌文化，培养消费者持久不变的忠诚，他在 1983 年建立了哈雷—太子俱乐部。

该俱乐部的成员来自世界各地，设置了近千个分部，哈雷所有者组织（HOG）成为世界上由企业资助的最大的摩托车俱乐部。HOG 向成员寄发时事通讯等资料，并在全世界安排一些集会及特殊的活动。在这个俱乐部，每个成员都能够接触到哈雷产品的促销和推广活动，品牌文化以极快的速度传播，并且其潜在的文化积淀也受到了重视。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当哈雷—太子公司在庆贺公司成立85周年时，发生了一件能够充分反映品牌文化的独特魅力的事件。每一个摩托车驾驶者都被邀请到哈雷—太子的家乡密尔沃基，这其中也有一些人并不是哈雷—太子公司的摩托车驾驶者。超过4万个摩托车驾驶者参加了此次活动，他们从美国的各个地方出发，驶向密尔沃基。Vaughan Beals以及公司的创始人之一的Willie Davidson的孙子William. G. Davidson就在这众多的参与者当中。

公司管理层的所有成员参加全美各地举办的各种聚会和活动，收集哈雷—太子公司的消费者所提出的建议和观点。公司现在的老板Rich Teerlink与其他管理人员一样，经常外出与消费者接触，哈雷文化的忠实信奉者就是这样逐步壮大起来的。

随着品牌文化的市场影响力逐步增强，形成一种便于众多的哈雷—太子的支持者识别和记忆的象征的需求也在不断上升。Vaughan Beals对此有着精辟的见解："当你的品牌文化在世界上所有琳琅满目的商品中成为主流时，就是你该申领执照之日，这样将赋予你一种诸如棒球、热狗及苹果派等你所经营的商品的荣耀和信誉。"于是，更多新的文化元素被加入到这一世界级的知名品牌之中。

哈雷—太子公司就是这样不断地提升着其品牌文化，而它的消费者也在无形地推动着这个品牌文化的发展，并在一定程度上不断地影响着他们周围的人群和环境。

成功的品牌无疑是深厚文化底蕴和文化优势的体现。品牌文化是品牌价值的基石，具有深厚文化底蕴的品牌不仅能给企业带来利润，而且可以使消费者从中得到精神满足，改变和引导着消费者的价值观和消费观。品牌竞争永远都是一个必经之路，而通过塑造品牌文化提升品牌价值和竞争力，是引领企业走向成功的彼岸的灯。

最佳品牌是在情感上与顾客相关联

品牌并非单纯满足消费者的功能需求，更要满足消费者强烈的情感需求。目前企业面临诸多挑战，首先是产品创意，虽然新产品层出不穷，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有20%～25%的产品能够获得成功；另一个挑战就是消费者逐步成熟并日益个性化的消费观加剧了市场竞争的激烈程度，每个细分市场都充满了实力强大的竞争对手，这给企业的品牌创新带来了很大的难度。如何突破这些障碍而建立起持续的、具有影响力的品牌呢?

世界上最成功的品牌都有一个共性——牢固的客户关系。与所有良好的关系一样，这种关系饱含热情和忠诚，持久且被珍视。忠实的品牌拥护者根本不考虑放弃这种关系转投他方，即使竞争品牌提供完全一样的产品或服务。这一切都是因为他们的需求真正得到了满足，不仅是表层的功能需求，还有深层次的情感需求，全部得到了满足。

知名品牌专家艾伦·亚当森曾说过："消费者不会对枯燥的事实和数据产生亲近感，最佳品牌必须在情感层面而非理性层面上与消费者联系起来，这是品牌传播的立足点。"如果企业能够很好地跟上消费者心理需求的变化，使消费者的情感变化和产品紧密结合起来，最终肯定能打赢这场品牌情感战役。

20世纪80年代初期，美国制鞋企业高浦勒斯公司在经营上遇到很大的困难。在危难之际，对市场和营销素有研究的弗兰西斯担任公司的总经理，主持产品开发和市场营销。

当时的美国经济已经十分发达，百姓生活富足，弗兰西斯认为，人们买鞋不再是为了御寒防潮，而更多的是为了凸显自己的个性化。因此，必须生产富有个性、形象鲜明独特的产品，这样才能吸引消费者，广开销售渠道。

为此，弗兰西斯要求设计人员以"销售情感胜于销售鞋子"为宗旨，充分发挥每个人的想象力，设计出多种多样、富有个性的鞋子，来刺激人们的购买欲望。

该公司逐步在市场上推出了"男性情感"、"女性情感"、"优雅感"、"野性感"、"沉稳感"、"轻盈感"、"年轻感"等多种主题的鞋子。公司还为这些类型的鞋子取了稀奇古怪的名字，如"袋鼠"、"笑"、"泪"、"爱情"、"摇摆舞"等，令人回味无穷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赋予鞋子这种商品特殊的情感是企业管理的独具魅力之处，这种独具特色与个性的鞋子一出现，便在不同的消费群体中引起了强烈反响，为公司带来了丰厚的利润。

在市场竞争的初级阶段，市场竞争成功的重要基点是产品的价格和质量，但在个性消费的新时代，物美价廉不再成为竞争优势。在未来的市场竞争中，那些善于思考、敢于冒险、追求创新的人，那些巧妙地掌握了消费者情感心理的创业者，才能把握市场、主宰市场，获得最后的胜利。

在当代的感性消费时代，一个明智的创业者必须顺应时代的潮流，及时调整自己的产品结构，把产品的重点放在满足消费者情感需求的软性商品价值上。同时，还要千方百计地采用各种营销策略来适应消费者的个性需求。

品牌要有长期规划

品牌也是一个管理的问题，既与企业的短期赢利行为有关，比如说与企业具体产品的营销、营销策略的制定、营销的执行、产品的定位、产品的定价相关。同时也与企业长远的发展、企业的战略、企业产品的战略有关。

品牌是需要规划的，比如公司计划推出若干新产品，是用现在的品牌还是用新的品牌，新的品牌和现有的品牌是什么关系是需要规划的，如果消费者的偏好、消费者环境发生了变化，产品的品牌是否需要调整，公司的品牌是否调整，这些都需要规划。

品牌规划要基于将来的趋势要着眼于未来，要具有前瞻性，品牌战略的决策主要是由高层做出并且向下传递，品牌战略的规划要结合现有的情况、企业的实力作出系统分析，根据这种情况作出品牌战略规划，为组织提供清晰、完整的发展方向，保证品牌的培育和使用效益的最大化。

在这儿需要强调品牌战略与公司战略、业务战略、职能战略的有机集合。产品战略、品牌战略、职能战略之间要高度相关，他们之间要经常进行相互协调。作好品牌的长远规划，具体要做到以下 3 点：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 耐心

中国的老字号“恒源祥”多年来一直禁止为恒源祥的某个产品做广告，它做的都是品牌广告，只为“恒源祥”3个字做广告。经销商总希望恒源祥的广告一打出去，马上就有大量的人去购买其产品，而这样做的短期效果是让恒源祥的经销商十分焦急，因为他们想象的广告一上，销售成果就立竿见影的效果没有出现。但是，恒源祥集团董事长刘瑞旗却顶住压力坚持这么做。

他曾说：“做品牌是需要耐心的，必须让用于做广告的钱全部用于打造恒源祥品牌。”于是，坚持只为“恒源祥”3个字做广告成为他一贯的品牌策略，恒源祥坚持拒绝为旗下的各类产品做广告——做到这一点相当困难，因为恒源祥必须不断地说服经销商，同时还要对很多大牌的广告公司的建议视而不见。而刘瑞旗多年坚持的结果是，恒源祥品牌的知晓率在中国市场上达到93.9%。

在一项对世界100个最著名的品牌所进行的研究中，研究者发现其中有84个是花了超过50年的时间打造成功的。仅有16个品牌花了不到50年时间就成为世界品牌，而这些品牌中的一种是由于产生了全新的技术变革，另外一种是连锁经营模式的发展造就了世界品牌。除此之外，其他品牌都花了50年以上的时间，这是需要耐心的。

2. 信誉

在20世纪90年代之前，海尔在世界市场上名气并不是很大。但是，海尔掌门人张瑞敏一直孜孜不倦地追求将海尔创建成为世界名牌。为此，海尔从1990年开始，采取了“先难后易”的出口战略：首先把目标瞄准用户需求水平最高，也最为挑剔的欧美市场；然后居高临下进军东南亚国家，跻身美、日等国垄断的东南亚市场。

海尔坚信中国人一定能够创造中国的世界名牌，在国际市场上坚持打“海尔”牌，以产品的高质量在国际市场上树立了信誉。海尔在发展中不断对国际市场布局进行多元化的战略调整，既取得国内市场的稳步发展，又不断开拓国际市场。经过多年的国际市场布局，海尔终于取得了成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多年的付出，终于有了回报。由于海尔坚持创国际名牌、树立国际信誉，因此在国际客商中建立了良好信誉，在国际市场上逐步塑造出良好的品牌形象和企业形象。1998 年 11 月 27 日，著名的《金融时报》报道：在亚太地区最具信用的公司里，中国海尔（Haler）排名第七，在电器、信息技术、电信行业中，海尔的信用名列第三。在前 10 名中，日本就占了 8 家,另一家是韩国企业。从此，海尔品牌在国际市场上稳稳占据了领先地位，成为最具市场竞争力的国际大品牌之一。

3. 推广

做品牌是一个长期的过程。做品牌像开发市场一样，是一个市场渗透过程，你要把别人头脑当中对你品牌的很小印象，不断在脑海里加深扩大，然后打上深深的烙印，这个过程就是树立品牌的形象。

树立品牌形象不是仅仅通过某个具体的赛事、通过某个具体的活动就可以做到的，特别是初创企业，由于是年轻化的品牌形象，创业者必须通过战略规划，进行长期的品牌推广。

比如青岛啤酒的品牌推广就是一个长期的过程。2005 年青岛啤酒作为奥运赞助商，他们的计划是奥运激情，2006 年是传递激情，2008 年是释放激情，2009 年是演绎激情，都是通过“激情”推广的，这就是青岛啤酒的品牌主张。使“激情成就梦想”和奥运主题“更高更快更强”完全吻合起来。

初创企业要想建立自己的品牌，除了做好产品和服务外，一定要沉下心，对品牌有长远的规划。在战略规划的指引下，将自己的品牌树立起来，使消费者产生信任感，从而带动企业的进一步发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节　企业的成本管理策略

怎样利用员工进行成本管理

对想要长期进行成本管理的企业来说，让员工接受教育训练能带来显著的效果。

员工的创造力究竟有多大，谁也说不清楚，但员工有潜力可挖是毋庸置疑的。这就需要各级管理者来挖掘，解决这个问题最切实的办法就是搞培训，包括思想作风、文化及业务知识、工作技能等多方面的培训。因为社会教育很难提供足够的、完全符合企业需要的人才，重视员工培训已成为成本管理的一个趋势。

英国航空公司在进行“费用价值分析”、消除“非生产方面”的浪费时，也对员工实施了广泛的培训。为了将多项费用减少 40％，公司对员工实施计算机化和分析技术训练，并在开始执行部门年度预算前给予员工详细的简报。

员工在了解公司的目标并拥有正确的成本资料之后，会在成本管理上有杰出的表现。

首先，企业经营者要给员工提供某些资料，因为绝大多数员工对自己每一天工作中所引起的成本都一无所知。其次，让员工参与决策制定。如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

英航这类公司就可对维修员工提出这类问题：你在维修一架“747”飞机时，会增加多少成本？一架“747”的维修工作延误一天，会使公司损失多少钱？如何才能迅速取得所需要的工具，避免延误飞机的维修时间？这样，就可从员工那里得到很多构想、很多动力，从而节约很多成本。最大的收获是得到了最好的品质，因为最有效的工作方式，往往也是品质最佳的工作方式。

可以这么说，对公司的成本构造最有影响力的人，归根结底是那些每天都在处理设备、产品和顾客的人。如果这些人对产品的了解不如董事会里的人，那么企业就无法成功。

常用的成本控制标准有哪些

成本控制的基本程序包括建立成本标准、成本差异分析、业绩评价与奖惩等环节。建立成本控制标准，是其中的一个重要环节，它为以后的差异分析、业绩考核及纠正差异提供了良好的基础。成本控制标准可以有多种选择，比较常用的有标准成本和弹性预算。

1. 标准成本

标准成本是通过精确调查、分析和技术测定而制定的，是用来评价实际成本、衡量工作效率的一种预计成本。

在标准成本中，基本排除了不应该发生的浪费，因此被认为是一种“应该成本”。标准成本体现企业的目标和要求，主要用于衡量产品制造过程中的工作效率和控制成本，也可用于存货和销货成本计价。

制定标准成本，通常先确定直接材料和直接人工成本，其次确定制造费用的标准成本，最后确定单位产品的标准成本。无论是哪一个成本项目，都需要分别确定其用量标准和价格标准，两者相乘后得出成本标准。用量标准包括单位产品材料消耗量、单位产品直接人工工时等，主要由生产技术部门主持制定，要求执行标准的部门和员工参加。

价格标准包括原材料单价、小时工资率、小时制造费用分配率等，由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会计部门和其他相关部门共同分析确定。采购部门是材料价格的责任部门，人力资源部门和生产部门对小时工资率负有责任。各生产车间对小时制造费用率承担责任，在制定有关价格标准时要与这些部门协商。

2. 弹性预算

所谓弹性预算，是指企业在不能准确预测业务量的情况下，根据本量利之间有规律的数量关系，按照一系列业务量水平编制的有伸缩性的预算。只要这些数量关系不变，弹性预算可以持续使用较长时间，不必每月重复编制。弹性预算主要用于各种间接费用预算，有些企业也可用于利润预算。与固定预算相比，弹性预算是按一系列业务量水平编制的，从而扩大了预算的适用范围；在弹性预算中，无论实际业务量达到何种水平，都有适用的一套成本数据来发挥控制作用。同时，弹性预算是按成本的不同形态分类列示的，便于在预期结束时计算"实际业务量的预算成本"（也即按实际业务量计算应该达到的成本水平），使预算执行情况的评价和考核建立在更加现实和可比的基础之上。

弹性预算的主要用途是作为控制成本支出和评价、考核成本控制业绩的工具。在预算期开始时，提供控制成本所需要的数据；在预算期结束时，可用于评价和考核实际成本。编制弹性预算的基本步骤是：选择业务量的计量单位，确定适用的业务量范围，逐项分析并确定各项成本和业务量之间的数量关系，计算各项预算成本并用一定的方式表达。

怎样持续完善成本管理

公司一旦知道真正的成本之后，员工就可以消除附加价值不高的工作，或是以更妥善的方式来处理这种工作。成本管理就应变成"标准作业程序"。

20 世纪 80 年代末期，美国康宁玻璃公司被迫深入检讨成本。由于业绩每况愈下，公司因而将计时工人从 700 人减少到 500 人，并裁减 25%的管理人员。但这项"减肥"措施却于事无补，因为公司只裁掉人员，却未

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

裁减任何工作。

等该公司开始检讨真正的成本后，就有了一个有趣的发现，很多会计系统并未找出隐性成本。排名在后的50%的产品项目，只带来37%的营业收入。康宁公司取消各种“低价值”的活动——不必要的报表、耗时的会议，以及无利可图的产品，并且重新安排员工从事高价值的活动，比如专业工作、降低成本，以及改善品质。

现在，由于采用以事实为根据的方法来收集和分析资料，康宁公司的管理人员对经营成本有了更深入的认识，员工也更愿意配合公司的成本管理方法。

成本管理绝无止境，公司要不断追问为什么某项工作非做不可，如果该工作非常重要，如何以更有效率的方式去完成。

成本管理有哪些新方法

1. 作业成本法

作业成本法是以“成本动因”理论为基本依据的一种成本核算方法。它的基本原理是产出消耗作业、作业消耗资源。在计算产品成本时，将着眼点从传统的“产品”转移到“作业”上，以作业为核算对象，首先根据资源动因将资源费用分配到作业，再由作业动因追踪到产品，最终得出产品成本。它以顾客链为导向，以价值链为中心，对企业的“作业流程”进行根本、彻底的改造，强调协调企业内外部顾客的关系，从企业整体出发，协调各部门、各环节的关系，要求企业物资供应、生产和销售等环节的各项作业形成连续、同步的“作业流程”，消除一切不能增加价值的作业，使企业处于持续改善状态，促进企业整体的优化，确立企业的竞争优势。

2. 成本企划法

成本企划应用的基本思路：

(1) 以全生命周期为基础、以市场为导向制定目标成本。基本公式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是：目标成本＝预计市场售价－目标利润。

（2）产品设计阶段的成本挤压。这一过程可以表示为成本的“设定——分解——达成——再设定——再分解——再达成——……”，反反复复以至无穷，直到达到目标成本。

（3）产品生产制造阶段的成本分解和压力传递。将目标成本的压力细化到班组，甚至个人和供应商身上。

（4）试生产阶段的信息反馈控制。通过试生产过程中的反馈信息及时查漏补缺，加强内部管理，完善成本控制管理工作，通过各种奖惩措施使成本企划的思想目标能够最大限度地实现。

（5）目标成本的优化。产品要适应市场竞争的需要就必须不断地进行调整和优化，使目标成本的设定跟上技术和市场变化的脚步，这样，成本企划的整个流程就形成了一个完整的循环过程，不断改进，不断完善，始终能适应瞬息万变的市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四节　企业的危机管理策略

不因诱惑而改变想法

要做到不因诱惑而改变想法，就需要创业者具有恒心。对于创业者而言，所谓恒心，就是坚持在某一领域持续发展。拿破仑·希尔在仔细观察过 100 多位在其本行业获得杰出成就的男女人士的商业哲学观点之后，认为所有的成功商人都有做事专注于目标的优点。

洛克菲勒专注于石油事业，使他成为那一时代最有钱的商人；福特专注于生产廉价小汽车，结果使他自己成为有史以来最富有和最有权势的人物；卡内基专注于钢铁事业，积聚了巨大的财富，他的姓名被刻在美国各地的公共图书馆里；吉列致力于生产安全刮胡刀片，使全世界的男人都能把脸刮得“干干净净”；伊斯特曼致力于生产柯达小照相机，为他赚进数不尽的金钱，也为全球人类带来无比的乐趣。

从这些例子中可以看出，所有成功的创业者都是把某种明确而特定的目标当做他们努力的主要推动力。在这个世界上，必定有某个领域最适合你和你的企业，你一定可以在某一方面做得比他人更好。你一定要努力寻找这种特别适合你的领域，把它当做你做事的主要目的，然后集中你所有的力量，向它发起进攻，并确信自己一定会获胜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无论是一个人，或者一个企业，也许一开始确定不了自己的方向，但在一番探索和体验之后，最终必须确定一个自己发展的目标。如果确定的目标被证明是正确的，那就应该像卫星导航船一样，坚定不移地为目标而奋斗。风平浪静时，卫星导航船将一直朝着它要到达的港口航行。当风起云涌时，卫星导航船即使在狂风暴雨中也会一直坚持它的航线。

但是很多企业却时常在发展方向上迷失，就连海尔也不例外。

海尔起家于彩电、冰箱，在获得了“中国第一”之后，它于1991年开始推行多元化战略，兼并了青岛空调厂，并先后推出了空调、洗衣机、冰柜。在空调方面，它迅速取代春兰，成为该领域的龙头；它生产的洗衣机则迅速取代了小天鹅，成为消费者的首选，冰柜也打入了行业前3名。在冰箱、空调、冰柜、洗衣机的拉动下，海尔迅速发展为中国知名企业，海尔品牌成为亲和、值得信赖的品牌。它给社会公众的一种强烈的印象是：“要做就做到最好，要做就做到第一。”

海尔刚开始的成功，得益于相关多元化的成功实施。但是后来的海尔，实际上在不断地破坏自己亲手创立的品牌。1995年，海尔进入医药、保健品、计算机、餐饮、电视、手机、物流、软件、金融等十多个领域。作为海尔药业推出的针对亚健康的保健品，“采力”一直都没有取得真正意义上的成功。还有目前大多数已经关门的“海尔大嫂子面馆”连锁店都在证明海尔在这些领域是失败的。最让人没想到的是，海尔又涉足PC业务，事实证明这也是一次失败。与此同时，海尔手机的亏损以致不断降价，反而严重拖累了企业。

在非相关多元化领域的运作，破坏了海尔好不容易才建立起来的“要做就做最好，要做就做第一”的公众品牌信念，这种损失比直接经济损失更令人痛心。要重建这种信念，海尔需要付出比原来更多的时间和代价。

诱惑都是带刺的玫瑰，远观娇艳可人，放在手上就会把手刺伤。一个企业不可能在多个领域都能保持领先地位，盲目地进入不熟悉的领域，最终的结果只能是失败。聪明的管理者只会通过在一个领域里深耕细作，牢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牢把握住这个领域的领先地位。

在全球经济一体化的今天，所有企业都面临着高新技术、信息化、全球化的挑战。市场的竞争频次越来越快，市场留给企业作调整的时间越来越少，企业犯错误的成本越来越大。要想抗拒“带刺玫瑰”的诱惑，创业者就要清醒地认识自己的长处在哪里，并致力于自己最擅长的领域。企业只有专注于一个领域，才能劲往一处使，从而长久保持自己强大的市场竞争力。

让决策更加科学合理

在实际工作中，决策之所以失败，主要有以下两个原因：

第一个原因是参与决策的头脑太少。在实际工作中，时常看到的情况是：一个重大的决策通常只由几个甚至一个大脑来决定。这种决策方式带来的风险是：由于决策者个人掌握的信息有限，造成决策的严谨性与周密性不强；由于决策者对未来形势的变化估计不足，容易导致作出了错误的决策假设；由于决策者多数不是一线执行人员，导致决策指导不了操作，缺乏可执行性。

第二个原因是缺乏科学的决策过程。因为决策者总是自然地假设自己能感知战略执行过程中的问题，所以决策者总是在不知不觉中降低了对客观数据的关注度，减弱了决策过程的理性色彩。而事实上在由少数人进行决策的过程中，预测和假设的内容以及推理过程都是感性的，这些预测和假设与客观事实难免存在差异，由于出现未能估计到的情况，致使企业应对不力，造成损失，这些都属于决策失误。

在企业决策过程中，有很多误区，这些误区将使决策驶向错误的航道，从而影响企业的发展。

第一个误区是证实性偏见。创业者过于关注支持自己决策的信息。当他们在主观上支持某种观点的时候，往往倾向于寻找那些能够支持他们原来的观点的信息，而对于那些可能推翻他们原来的观点的信息往往忽略掉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二个误区是忽视机会成本。机会成本是指因为进行了一项选择而丧失了进行其他选择带来的机会，从而导致的相对收益减少。从创业者的角度来看，机会成本不仅仅包括财务投入，还包括时间、精力和管理上的成本。

第三个误区是先入为主，过分相信自己的直观感觉。在没有充分信息的情况下，人们往往会被自己的第一感觉所影响。有的时候，相信第一感觉是一种决策方式，但是，管理者还需要能够从第一感觉中跳出来，从更加客观、全面的角度进行分析和思考。

第四个误区是不能自拔，沉溺于沉没成本。沉没成本是指过去已经投入进去了，以后不可能再收回的支出，包括时间、资金、精力等。企业管理者在决策的时候最为正确的做法应该是考虑某件事情是否对企业有好处，而不受过去投入多少的限制。

群体决策是避免决策误区、避免决策失败的预防针。顾名思义，群体决策机制就是决策过程的广泛参与性，强调的是民主，不是“一言堂”，不是一人说了算。比如在制订战略计划时，不仅是企业的高层全部参与，而且还要让那些与战略执行相关的人员参与进来，比如战略的实施人员、相关领域的专家、各个部门的主管和代表等。

群体决策机制带来的好处是，任何决策在产生的过程中就赢得了广泛的情感支持，任何参与决策和执行的人不会把决定看做上级的指示，而看做“我们”共同的意见。

但是群体决策机制会带来的风险有 3 种：一是因为过于强调民主成分而使决策的形成过程容易成为平衡各家意见的过程，致使决策结果平庸化；二是因为过于鼓励发表不同观点而容易在决策会议上拉帮结派，使决策的讨论过程成为争权夺利的过程，降低了决策效率；三是决策过程越民主，决策的过程就越长，企业管理者很容易失去耐心，会轻而易举地出台决定，不仅使决策机制没有起到正向作用，反而起到反作用。

南北战争爆发后不久，美国总统林肯开始为选任军事统帅发愁。为了解决这个问题，有一天，他将内阁中最重要的成员召集到白宫会议室开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会。会议一开始，林肯就向大家强调："外面战火纷纷，我们的会议一定要有效率，我们要在今天为已经操练3个月的8万士兵找出一个优秀的统帅。"

在林肯的这种要求下，这些内阁大臣纷纷发表各自不同的意见，不一会儿，几个人便热烈地争论起来。在幕僚们讨论的过程中，意见逐渐清晰，有推荐史考特将军的，有推荐麦克多维尔的，随着推荐的候选人的不同，这些内阁大臣们分成了几派，他们不同派别之间针锋相对，相互指责对方所推荐的候选人的不足和缺点，场面气氛十分热烈。

由于被选任的人将承担最为重要的职位——北方军队的统帅，这个职位能够左右美国未来的命运，林肯和内阁成员制定候选人规则，即只有在参加会议的2/3的人员同意的情况下，候选人才能被任命。由于这个规则的存在，会议从早上一直开到晚上，因为始终不能使2/3以上的人的意见保持一致，最终是毫无结果。

虽然群体决策仍然存在缺陷，但显然要比一个人独裁、单人负责拍板定案的方式稳妥得多。现代企业面临的是一个环境复杂而又变化多端的局面，要想在竞争激烈的商场中立于不败之地，就需要创业者提高决策的准确性和正确性。创业者要想最大限度地避免决策失误，就需要充分发挥集体智慧，建立科学的群体决策机制，以集体智慧来保证决策的成功。

让制度为企业保驾护航

施乐公司的老板曾骄傲地说："施乐的新产品根本不用试生产，只要推出，就有大批订单。"这是为什么呢？原来，他们开发出的任何新产品都运用了一种统一的管理模式。这种模式以用户需求为中心，共有产品定位、评估、设计、销售4个方面近300个环节。通过反馈信息以及对大量数据的不断调整，使产品一经面市就能满足用户的需求。正是凭着一整套行之有效、科学严密的管理程序，百余年来，施乐公司始终是世界文件处理的领头羊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制度和标准就是竞争力。一个有着明确的规章制度的企业，在做事的方式和程序上能够更加科学、合理、有序。

一个企业，假如缺乏明确的规章、制度和流程，那么工作中就很容易产生混乱，有令不行、有章不循。很多企业都会遇到由于制度、管理安排不合理等造成的事故。有的工作好像两个部门都管，但其实谁都没有真正负责，因为公司并没有明确的规定，结果两个部门彼此都在观望，原来的小问题就被拖成了大问题，最终给公司带来不必要的麻烦。更可怕的是，缺乏制度会使整个组织无法形成凝聚力，缺乏协调精神、团队意识，导致工作效率低下。

制度对于企业来说，其根本意义在于为每个员工创造一个求赢争胜的公平环境。所有员工在制度面前一律平等，他们会按照制度的要求进行工作，会在制度允许的范围内努力促进企业效益和个人利益最大化，从而使各个团队在良好的竞争氛围中实现绩效的突飞猛进。企业管理者一定要善于把制度引发的竞争乐趣引入到管理工作中去，让团队中的每个人都保持工作的激情，信心百倍地去工作。

无论是已发展到一定规模的组织还是刚刚成立的新组织，都需要一些规章制度来进行规范管理。制定制度本身并不难，难的是制度的执行。其主要原因在于：制度的执行实际上是在规范和改变成员的工作习惯。

制定制度不能草率，应该符合以下“十大原则”：

1. 让当事人参与的原则

让当事人参与制度的制定是制定制度的一项重要原则。如果这个制度是针对整个组织的，就要尽量使组织的全体成员都参与到制度的制定中来，如果只是针对某个工作流程而制定的制度，则需要请相关的人员参与进来。一般的做法是由起草人进行过认真调查之后，起草制度的草案，将该草案公之于众，让大家进行讨论和修改，并由起草人收集意见进行修改。对于重点的当事人，起草人要个别征求他们的意见，并作认真的记录和总结。

要注意的是，在收集到的意见中，会有80%是重复的或不可行的（对这些意见要向提出人进行耐心的解释），只有20%的意见真正有作用。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种让当事人参与讨论制度的形式不可缺少，因为这种参与的形式比参与的结果更加重要。

虽然让当事人参与会让制定制度变得复杂起来，但会为今后制度的执行减少很多障碍。人本能地会对约束他的东西产生反感，而制度恰恰是约束人的东西。让成员参与到制度的制定中来，可以减少这种反感，因为人们都不会讨厌自己的劳动成果。

2. 简明扼要的原则

制度是需要执行的，当成员对制度本身无法深入地了解时，就谈不上能很好地执行，制度是针对所有当事人的，所以制度本身的语言描述应该尽可能的简明、扼要、易懂，并且不产生歧义，让所有的当事人都可以轻松地理解。另外，制度不必非常缜密和完备，首先，是因为这样会损害制度的简明性和易懂性，不利于制度的执行；其次，每位成员都对制度有基于常识的认识和理解，而这些常识性的东西并不必在制度中面面俱到。

3. 不求完善但求公正的原则

在制定新制度时，很难做到一次性制定得非常完善。随着组织的发展和管理水平的提高，可能还要不断地进行修改和充实。制定制度是为了使用，所以制度一定要适合组织。在制度的执行过程中，可能会因为制度本身的不完善和不合理而出现一些问题，但这些不应该影响制度的公正执行。比起制度的完善性，成员往往更加关心执行制度的公正性，所以对于制度的制定者来说，应该比关心完善性更加关心执行的公正性。

4. 系统和配套的原则

制度要全面、系统和配套，基本章程、各种条例、规章、办法要构成一个内在一致、相互配套的体系。同时要保证制度的一贯性，不能前后矛盾、漏洞百出，避免发生相互重复、要求不一致的情况，同时要避免疏漏，要形成一个完善、封闭的系统。

5. 从实际出发的原则

从实际出发是制定制度必须遵守的重要原则。制定制度要从组织的实际出发，根据组织的构成内容、工作对象、管理协调的需要，充分反映各

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项组织活动的规律性，体现组织的特点，保证制度具有可行性和实用性，切忌追求时髦，流于形式。

6. 重视成员工作习惯的原则

懒惰是人的一大天性，没有人会主动改变自己熟悉的工作方式，所以在制定制度时，一定要认真分析现有的工作流程和工作习惯。在达到目标的原则上，要尽可能地继承原有的流程和习惯，这样才能有效地保证日后制度的执行。

7. 以需要为依据的原则

制度的制定要以需要为依据，即制度的制定要从需要出发，而不是为制定制度而制定制度。需要是一项制度制定与否的唯一标准，制定不必要的制度，反而会扰乱组织的正常活动。如有些非正式行为规范或习惯能很好发挥作用，就没有必要制定类似内容的行为规范，以免伤害成员的自尊心和工作热情。

8. 具有先进性的原则

制度是一个组织的“骨架”，先进的制度有利于组织的正常运营，因此，制定制度一定要从调查研究入手，总结本组织的经验，同时吸收其他组织的先进经验，引进现代管理技术和方法，保证制度的先进性。

9. 采取措施、改造习惯的原则

新制度的执行过程就是改变成员工作习惯的过程。管理者应该很清楚地认识到该制度的执行会带来哪些工作习惯的改变、这种改变成员能否接受、接受的程度如何。根据具体情况，管理者必须采取一些辅助措施来加强对成员工作习惯的改变，比如在新制度执行时，进行制度培训，或进行频繁的抽查和监督等。

10. 具有操作性的原则

制度必须具有可操作性，否则就失去了制定制度的意义。要想使制度易于操作，最好在制度中就明确一般的操作方法。另外，要写明制度的原则，这样便于对特殊情况进行处理（最好能规定出解释权的归属部门）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到位的执行

马云曾经说过，理念如果不落实在行动上，就只能是一堆废纸。执行的关键在人，只有拥有了拥有强大执行力的人，组织才能拥有强大的执行力。企业需要落实力，其实需要的就是能够不折不扣落实工作的人。

蜀后主建兴六年（公元228年）诸葛亮为实现统一大业，发动了一场北伐曹魏的战争。他命令赵云、邓芝为疑军，占据箕谷，亲自率10万大军，突袭魏军据守的祁山，任命参军马谡为前锋，镇守战略要地街亭。

临行前，诸葛亮再三嘱咐马谡："街亭虽小，关系重大，它是通往汉中的咽喉。如果失掉街亭，我军必败。"并具体指示让他"靠山近水安营扎寨，谨慎小心，不得有误"。马谡到达街亭后，不按诸葛亮的指令依山傍水部署兵力，而是自作主张地想将大军部署在远离水源的街亭山上。当时，副将王平提出："街亭一无水源，二无粮道，若魏军围困街亭，切断水源，断绝粮道，蜀军则不战自溃。请主将遵令履法，依山傍水，巧布精兵。"

马谡不但不听劝阻，反而自信地说："马谡通晓兵法，世人皆知，连丞相有时也得请教于我，而你王平生长戎旅，手不能书，知何兵法?"接着又扬扬自得地说："居高临下，势如破竹，置之死地而后生，这是兵家常识，我将大军布于山上，使之绝无反顾，这正是制胜之秘诀。"王平再次谏阻："如此布兵危险。"马谡见王平不服，便火冒三丈地说："丞相委任我为主将，部队指挥我负全责。如若兵败，我甘愿革职斩首，绝不怨怒于你。"

魏明帝曹睿得知蜀将马谡占领街亭，立即派骁勇善战、曾多次与蜀军交锋的名将张郃领兵抗击，张郃进军街亭，侦察到马谡舍水上山，心中大喜，立即挥兵切断水源，掐断粮道，将马谡部围困于山上，然后纵火烧山。蜀军饥渴难耐，军心涣散，不战自乱。张郃命令乘势进攻，蜀军大败。马谡失守街亭，迫使诸葛亮退回汉中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在街亭，马谡不遵从诸葛亮的战术，舍水上山，不据城池，结果被张郃大败。执行也是一种主动服从上司、坚持将任务进行到底、直至圆满结束的精神。

没有失败的战略目标，只有失败的战略执行，由此可见执行的重要意义。

实际上，除了南辕北辙型的错误外，战略目标本身“事前”确实很难有成败对错之分，只有“可行、可能、适合”的趋势预测。战略作为对未来的预期与展望，本身就是不可预测、不可掌控的，有时甚至像占卜一样，而且理想与现实之间有着很大的差距。

战略可能是设计、分析出来的，可能是拍脑袋拍出来的，也可能是逻辑渐进渗透的，但不管怎样，对于战略本身的对错成败都无法做事前的定论（事前只能分析哪种方案成功的可能性更大），更多的是“胜者为王，败者为寇”的事后评价。

即使在西方发达国家的优秀企业里，战略决策也不可能是绝对的科学分析，基于以往的经验、判断和感觉往往也是必需的，商业直觉对于良好的战略决策至关重要；尤其在具有很大不确定性或没有先例的情况下，直觉、感觉对于决策很重要，这也是 CEO 极重要的能力之一。在 21 世纪，世界变化的速度在不断加快，企业处于一个不确定的环境下，必须将直觉与分析结合起来进行战略决策。

即使制定了一个“好”的战略，如果企业没有应有的执行力，那也是枉然；而即使制定了一个“一般”的战略，如果企业具备超强的执行力，能把一切做到最好，那它也将取得成功！在对一个创新型业务进行评估时，如果过分地考虑市场调研数据，按照传统思维评判，这些创新就不可能，也不应该进行。

例如，索尼创造性地研发“随身听”时，从竞争对手到客户，几乎所有人都认为这是不可能的，这个产品不会有需求；而这些否定、讽刺却更加激发了索尼工程师的热情，最终，他们最终成功实现了自己的梦想。事先，人们普遍认为这个战略是错误的，如果年轻的索尼工程师没能完成这个革命性的产品，那么这个战略会一直被认为是错误的。可见，战略是否

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



正确，事先很难有定论，更多的是源自不同立场、经历、角度的个人评价，而最终能否成功，则取决于执行团队的执行力！

在信息时代的今天，企业的战略目标、商业模式多为显性化并被快速传播。为了让企业的员工、客户、供应商、投资者充分熟悉企业战略，从而对企业发展满怀信心，企业战略前所未有地被“广而告之”。这无疑也方便了竞争对手了解企业的战略目标与行动计划，而员工在行业内的频繁流动更加剧了这种信息传播。因此，战略非常容易被其他企业所模仿，但是，同样的战略对于具有不同执行力的企业来讲，成功的机会并不相同。

因此，对于创业者而言，没有失败的战略目标，只有失败的战略执行。企业的高层管理者无论制定了什么样的战略，一般都有实现的可能，而更为重要的工作就是怎样把握这种可能，怎样将这种可能变成现实。所以，对企业高层而言，制定战略只是开始，其更大的精力应该放在怎样保障战略的执行上，执行才是更为严峻的考验。

防止合同的陷阱

在企业的合同管理中，合同误区会给企业带来很大麻烦。相对于合同误区，合同陷阱的出现更具有主观性。合同陷阱，是指合同当事人一方故意以欺诈、诱骗等非法手段使另一方当事人遭受较大损失的恶意订立、履行合同的行为。制造合同陷阱属于违法行为。

合同误区与合同陷阱会给企业带来巨大损失，有时甚至会让企业一蹶不振。市场经济的不断发展使得合同越来越完善和成熟，完善的合同制度会促进市场经济的健康、有序发展。同时，管理者应尽量避免因对合同制度的无知及缺少必要的防范措施，使企业利益遭受损失。市场经济是法制经济，增强企业的法律意识、维护企业利益是管理者进行合同管理的根本所在。

2003年5月，福建省某城镇建筑有限公司（以下简称“建筑公司”）与某自来水有限公司（以下简称“自来水公司”）签订了一份建设工程施

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工合同，约定自来水公司将其办公大楼工程发包给建筑公司承建。2003 年 8 月，建筑公司在未经发包人自来水公司同意的情况下将该工程中装修工程分包给某装饰公司（以下简称“装饰公司”），双方订立了分包协议，约定装饰公司应上交给建筑公司 20%的管理费。该合同履行完毕后，因装饰公司未按约定支付建筑公司管理费，建筑公司将装饰公司告上了法庭。法院经审理驳回了建筑公司的诉讼请求。

法院判决的理由是：虽然双方合同中对管理费有明确规定，但基于该合同的性质是分包合同，但此分包合同未经发包人同意，因此认定该分包合同无效，合同中对于管理费的规定也无效。造成合同无效的根本原因在于建筑公司创业者缺乏对合同的认识，无意之中签订了一份无效合同。

当事人认知缺陷是产生合同误区的根源。合同误区，又称为合同订立误区，是指订立合同一方或双方当事人，由于忽视了法律规定的合同成立或合同生效要件，而导致合同无法成立或不能生效的订立合同的行为。合同误区是由订立合同一方或双方当事人的认知缺陷造成的，属于认识误区。

合同误区主要具有 4 个特征：由于订立合同的当事人认知缺陷所造成的；认知缺陷主要体现在对法律规定的合同成立、合同生效要件的认识不足；合同为不成立合同或不生效合同；产生于订立合同期间，合同误区的直接后果是造成合同的无效。

合同陷阱会给企业带来债务问题，针对合同陷阱的不同表现形式，创业者可采取不同的防范措施：要求对方履行责任的抗辩权，也就是说，对方履行债务不符合法律相关规定的，有权拒绝其相应的履行请求；要求中止履行责任或解除合同的不安抗辩权，也就是说先给付义务人在有证据证明后给付义务人的经营状况严重恶化或有欺诈行为的情况下，有权中止自己的履行，如果对方未恢复履行能力，先给付义务人有权解除合同；为保全自己的债权，可以自己的名义代位行使债务人的权利；在债务人与他人实施处分其财产或权利的行为危害债权的实现时，可以请求法院予以撤销其行为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合同是市场经济的产物，是企业进行市场交换的法律表现形式。企业的经济来往，大多依托于合同形式进行，因而，合同管理是企业经营管理的重要内容之一，同时也是创业管理者的必备能力和重要工作之一。

第一种，缺乏对合同方的基本了解。企业在进行商业合作前，通常需要对交易方的经营状况进行调查，不能盲目行动。如果在未查验对方营业执照或工商登记，对交易方企业的性质、经营范围、注册资金等基本信息都不了解的情况下，匆忙签下合同，就会为以后的合作埋下隐患。

第二种，不能确定对方是否具备合同主体资格。企业中未经授权的部门等内部部门，或者是未正式取得营业执照和已经被注销、撤销的企业本身都不具备对外签订合同的主体资格，除非事先得到法人授权、事后得到法人追认或事后取得了法人资格，否则其签订的合同是无效的。

第三种，对抵押财产查验不严。有些企业为了赢得合同方的信任，将企业的某一项财产实行多次抵押或重复抵押。这样一来，抵押财产的价值便远远大于被担保的财产价值，在不知情的情况下，合同债权人的资产便会流失，抵押权将名存实亡。还有些企业会将自身并没有所有权的财产设定抵押，或者是抵押标的物本身不符合国家法律规定，这样的抵押合同是无效的。

第四种，对合同担保人的审查。有些担保企业本身就存在问题，比如企业负债，甚至已被吊销营业执照或面临破产。如果合同方无法履行合同内容，企业根本无法从担保人那里获得补偿。另外，根据《担保法》的有关规定，行政机关及部分事业单位不具有对外担保资格。如果遇到这样的担保人，应不予考虑。

第五种，口头变更合同后未以书面形式确认。根据合同实际履行情况以及市场变化，合同双方会对原合同的部分内容进行变更。企业在订立合同时，会注重采用书面形式，而在对合同进行变更时却往往以口头协定代替书面协议。如果对方在合同变更后拒不承认变更内容，企业会处于尴尬境地。

第六种，合同条款不清晰。合同是确定合作双方权利与义务的最根本依据，因此在签订合同时，必须认真对待每一条款，尽量将可能出现争议

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的地方提前说明。

解决完谈判问题后，双方就会面临签约的问题。对合同进行审查，是每个管理者在签约前必须做的工作，也是规避合同风险的重要方法。对于需要审查的合同，管理者应当阅读合同的全部条款，准确把握合同项下所涉法律关系的性质，以确定该合同适用的法律法规。在审查合同前，必须认真查阅相关的法律法规及司法解释。同时，注意平时收集有关的合同范本，尽量根据权威部门推荐的示范文本，并结合法律法规的规定进行审查。

合同管理，是指对合同依法进行订立、变更、转让、履行终止以及审查监督、控制等一系列行为的总称。合同管理是一项综合性的工作，涉及企业的各个方面，能否实施有效管理把好合同关，是企业经营管理成败的重要因素。管理者应该规避法律上的风险，完善制度使企业能够按规定办事，更好地促进企业的健康发展。

合同管理的重要内容包括 5 个方面：一是确保合同内容不超出经营范围；二是确保签约主体具有签约能力，《合同法》中规定的有签约能力的合同主体只能是自然人、法人或其他组织；三是要作必要的资信能力审查，资信能力包括企业的注册资本、投资额、年检情况、商业信用、资产情况和审计报告等；四是要了解对方代表的资格，避免因对方不具备代表资格而为合同埋下隐患；五是要了解合同的成立与生效条件。

企业的合同管理不是简单的约定、承诺、签约等内容，而是一种注重细节、全方位的科学管理方式。管理者只有依法实施规范的合同管理，对违反制度的行为进行坚决打击，才能实现高效的合同管理。合同管理的完善，可以维护企业良好的信誉，合理规避市场风险，确保企业能够顺利实现预定的经营计划，从而达到提升企业经济效益、使企业不断发展壮大的目标。

市场竞争中，企业间的交易难以避免，而交易中总会存在一定风险，因而任何企业的对外交易活动，都需要由合同来规范。合同的规范会让企业面对的风险大为减少，不过很多不规范甚至无效的合同，会给企业带来更大的麻烦。因此，在企业的合同管理上，创业管理者要了解一些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常见的合同风险，提高企业的法律意识，尽量减少和避免企业在交易中受损。

商业机密的保护

有这样一个故事：

绍兴某酒厂曾经接待过一个日本参观团。这些人在参观时都要在每个酒缸前鞠一个躬，似乎是表示对酒的喜爱。后来，这家酒厂的酒开始被日本模仿生产，他们偷窃酒的秘密原来就在领带里。他们以鞠躬做幌子，领带掉进了酒缸中，沾了酒的领带成为他们偷窃情报的工具。

由此可见，企业竞争情报工作主要包括两个方面：一方面，搜集分析竞争环境和竞争对手信息；另一方面，保护好自己企业的经营信息，防止泄露。

1. 企业情报泄露的可能途径

（1）本企业人员故意出卖企业机密。“家贼”难防，一些企业的内部职工由于利益的驱使容易出卖公司利益。

1993 年 3 月，河南省中南机械厂职工王某，伙同其兄中南机械检验处副处长××非法复制了该厂的空心钻头电镀工艺技术资料，把资料交给新乡市某企业，以换取自己、家属和亲戚在新乡市的工作安排、住房、户口进市等。

（2）企业员工跳槽带走企业机密。一些企业通过挖墙脚让员工跳槽，从而带走商业机密。这个问题在我国的企业中普遍存在。20 世纪 90 年代，一家国有企业投资 1.5 亿元，进行一个技术创新项目。就在技术创新项目快出成果的时候，技术攻关组组长赵某跳槽到了另一个企业。7 个月后，研究成果在后一个企业中出来了，这个企业当年的销售额就突破了 2 个亿。

（3）被参观者看到了不该看的内容而泄密。我国企业曾经非常欢迎日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本人参观他们的工厂，结果却导致了景泰蓝、宣纸等重要技术的泄密。相反，日本人很少允许外国企业的创业者参观他们的工厂。

美国全国半导体公司的克拉姆说："我去过日本 14 次，但从未有机会看到日本的半导体工厂。由于我曾邀请日本公司的人员参观过我的工厂，于是当我访问日本公司时便提出看一看他们的工厂，但他们总是说：'生产者今天不在，我们还有一些事情要讨论。哦，没时间了。'结果我所能看到的就只有会议室。"

（4）未经许可或不经意的公开发表。很多企业都需要公关，以便吸引外界注意，然而如果公关工作把关不严，则可能把一些对公关无重大意义，对企业却有可能造成损失的信息透露出去，例如产品介绍会、产品说明书、新闻发布会、高层创业者的公开讲话和新闻报告等。

（5）商业秘密载体被竞争对手获得。商业秘密作为一种信息，必然表现在一定的载体上。商业秘密的载体通常为纸质文件、磁质文件。特别是磁质文件，其容量大、体积小、易复制、易携带，一个小小的 U 盘就可以存储上千页图纸的内容，所以，科学技术的发展也给商业秘密保护带来了严峻的挑战。

2001 年宝洁、联合利华就发生了一场垃圾里的机密争夺战。联合利华和宝洁公司是一对老冤家。宝洁公司公开承认，通过不符合公司规定的途径获取了对手联合利华公司的有关护发产品的资料，但宝洁否认其行为是违法的。

宝洁公司在一份声明中指出，宝洁雇用了一家公司进行商业间谍活动，包括从其他公司的"垃圾堆"中获取信息。在这个过程中，宝洁雇用的间谍向联合利华的员工谎称是市场分析员。事后，宝洁公司归还了 80 份文件给联合利华公司，其中就包括"垃圾寻宝"活动中获得的宝贝。

（6）日常交往中的泄密。有的员工经常同朋友谈到企业的经营，不管是在餐馆、俱乐部，还是在别人家里，这种交谈往往使一些重要的信息流出。一位离开了原公司到另一家公司工作已有几年的朋友仍同原公司的朋友聚在一起打牌，每次都讨论原公司的经营情况，由于这类谈话使大家有共同的语言，所以尽管大家不在一个单位工作，仍然谈论原来的公事是很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自然的事。但这种交谈不管有害无害，总是会导致信息的泄露。

（7）电子文件、数据库或通信系统被非法进入而泄密。删除文档后，并不意味着信息就消失了。关键的信息应保存在保密计算机里或存在软盘上（软盘应放在安全的地方）。当抛弃不用的软盘时，应将其消磁（这是用较强的磁场消除信息的方法）。即使这样，美国的国家安全局和国防部还是开发了能把被消磁的磁盘恢复信息的技术，当然，这种技术需要相当尖端的设备，一般的企业不可能拥有。

另外，计算机应妥善保管，严防被盗，因为计算机被盗，不仅会造成财产损失，而且有可能使企业存在计算机里的所有机密文件被竞争对手掌握。还有一种情况就是系统被黑客侵入，损失不可估量。

（8）被竞争者从广告、公开出版物以及公关谈话中分析出来而泄密。情报分析就是拼图游戏，把零碎的情报组合起来，通过这种方式也可以分析出竞争对手的情况。

（9）被关系单位或关系人泄露。如企业的销售或供应单位、上级机关、开户银行、律师等都可能了解企业的某些机密信息。尽管企业可以与其签订保密协议，但更重要的是让他们都了解保守秘密的重要性。比如，包裹递送服务公司可能不了解告诉其他人某企业最近给了它们大量的包裹业务是很重要的，因为对它们而言，这是值得夸耀的事；而对该企业的竞争对手来说，这可能显示该企业的销售增加了。

2. 防止企业泄密的措施

我国的《反不正当竞争法》、《劳动法》中包含了保护企业商业秘密的条款，企业当然可以利用法律途径来保护商业秘密。但仅仅依靠法律武器还是不够的，法律虽然有一定的威慑作用，但还无法完全预防泄露商业秘密事件的发生。在实际生活中，有许多情况是员工无意中泄露了商业秘密，并且在不少泄密事件中并没有人触犯法律。

因此，企业应该加强保护商业秘密的观念，完善保密管理制度，开发保密技术。

（1）加强员工的保密观念，制定员工保密守则。企业员工保密守则应包括如下内容：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

①不要在公共场合如大楼电梯、餐厅中谈论企业业务。

②留心自己谈话的内容及听众。

③不要在电话中谈论机密事件及尚未公开的信息。

④不应和任何不相关的人，包括亲戚和朋友，讨论企业商业机密。

⑤抽屉和文件柜应上锁。涉及秘密的文件和磁盘看过后应粉碎。

⑥当来访者在企业内部走动时，应时刻有人陪同，即使来访者到休息室休息也应如此。

⑦如果在你的工作岗位上碰到陌生人，应问他们是干什么的。

（2）完善保密管理制度：

①确定什么是应当保护的商业秘密。保密分级，定时解密。

②对应予保护的商业机密实施保密措施，例如在有关文件封面加秘密标记，划定禁止外人进入的区域，计算机文件加密等。

③应执行“只有需要知道的才让知道”（国外称之为 need-to-know）的制度，确定谁应该知道什么。

④统一对外发布信息（包括新闻发布、商务谈判、技术人员发表专业论文、布置展览和赠送样品等）的口径和手续，包括确定审批权。

⑤除了在所有普通员工的劳动合同中可以增加有关保护商业秘密的条款以外，对商业秘密的知情人可以采取专门合同聘用的方式。在这种合同里，除了可以规定要支付一些保密费外，还要根据所涉及商业秘密的市场价格，定出适当的泄密处罚条款或规定在调离本企业前一定时间内离开保密岗位。

⑥加强来访者的管理。

⑦对员工定期进行保护本企业商业秘密的意识、知识和技能培训，并通过企业口号、张贴标志或会议前后的简短提醒等措施巩固这种意识。

⑧适当进行一些不预先通知的检查，例如请人打电话以记者的名义了解涉及商业秘密的内容，测试有关人员应答时有无保密意识和应对技巧等。

（3）开发保密技术。保密的技术措施有：

①对商业秘密载体加以物理屏蔽，除了保管箱和库房以外，对于必须

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经常移动的载体也要加以遮掩，以避免有必要接触但不必了解其内容的人员得知。

②对于易被竞争者关注的新产品，在设计上也要加以防卫，以不使产品所涉及的商业秘密被轻易地解读出来。

③防止文件被非法复制的物理措施。

制订危机计划

危机计划包括危机反应计划和危机恢复计划，两者都是为了更好地应对危机，把危机所造成的损失减小到最低限度，以保证企业继续向前发展。

危机反应计划和恢复计划是指企业事先制订的、指导企业在危机发生时采取的有效反应和恢复措施的计划，计划包括危机管理团队的组成、危机中的行动方案、资源储备、危机处理设备、通信、沟通、媒体管理、协调等内容。

1. 为什么要制订危机计划

（1）每一个企业都会发生危机。

（2）许多危机都能够加以预防或极大地减少它所造成的影响——当然最好是在它们造成严重破坏之前。

（3）当危机发生时，做了适当准备的企业可能会更加集中精力，决策会更明确有效。

（4）当危机发生时，需要做很多决策，需要采取行动，需要准备很多材料，而计划中很大一部分工作能够提前做好。

（5）当企业还没有感受到很大压力的时候，很容易作出明智的选择。

（6）如果提前做这些工作，能更有效地得到其他人的一些建议。

2. 制订危机计划的最佳方式

（1）明确负责人。除非某人被明确专门负责此事，否则这项工作是不会有人来做的。在一些大型企业里，可以由 2 号人物或其他高级创业者来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做负责人。但创业者至少在一年内要参加一次危机管理会议，以检查并批准小组计划。

（2）作出预算。尽管制订危机计划并不会花费很多，但也会涉及一些时间和预算的分配问题。如果能提前做好预算，事情就会变得更容易、更快、更简单。

（3）年度经营计划中要包括危机管理计划。危机计划和危机管理应该是企业年度经营计划中的重要元素。应该把它们放在优先位置，并指定专人负责实施和结果评价。

（4）在企业中建立危机管理团队。企业应该建立一个由决策者和员工组成的特定团队，以帮助企业进行危机计划工作和相关的沟通活动。

（5）每年至少在企业中进行一次弱点分析。弱点分析将有助于识别哪一种危机更可能发生，也有助于指导制订危机计划的工作。

（6）为在企业中最可能发生的几种危机作最坏的打算，并制订计划来防范和管理。考虑一下最可能发生和最可能对企业声誉造成严重损害的危机，并采取相应的方法来减少潜在的损害。

（7）每年更新危机管理计划。危机计划要保持与企业的内、外部环境相适应，否则当企业需要的时候它也许会不起作用。

（8）为企业中能够帮助进行危机管理的人员准备个人危机反应手册，并每年进行修订。负责管理危机的人员需要确切知道他们应该在危机发生时做什么，为每个人具体编制的危机反应手册应该定期加以补充和修改。

（9）准备一些能在危机中迅速加以修改并使用的事实背景资料、备忘录、信件和主要信息的草稿，在危机发生前就拟出需要的草稿。尽管结合到具体情况，这些材料毫无疑问都需要修改，但提前拟订出来会极大地节约时间，避免混乱。

（10）取得企业外部有水平的顾问的参与和建议，包括在法律和危机管理方面有实际经验的人聘请一些法律顾问和危机管理专家，以获得他们的帮助来为不可避免的危机制订计划。他们将有助于确保企业已经真正为那些最可能发生和造成最大危害的危机做好了有效管理的准备。

（11）一年至少计划并参与一次危机模拟训练。企业中最有可能参与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

危机管理的人每年至少进行一次危机模拟训练。总结经验，改善准备工作。要知道，在训练中出错要比在实际中犯错好得多。

（12）每年至少参加一次媒体训练。最可能在危机中代表企业参与媒体访问的人每年参加相关训练。这样的训练将有助于确保发言人知道如何以最有效的方式来回答一些惯常的和较难的问题，并在采访中保持镇静。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五节 企业的财务管理策略

管好企业的现金流

现金流对初创企业的重要性就像血液是人体不可或缺的元素一样，人体靠血液输送养分与氧气，只有血液充足且流动顺畅，人体才会健康，人才能维持生命与活力。如果动脉硬化、血管阻塞，人便有休克性死亡的危险。企业若没有充足的现金就无法运转，更可能危及企业生存。可以说，现金流决定着企业的生存和运作的“血脉”。

因此，创业者要高度重视现金流的管理。大多数创业者的原始资本都是自己的血汗钱，或是找亲戚朋友借来的。如不重视现金流的管理，最终会造成账面有利润、账下无资金的困境，陷入无以维持、无法周转的境地。

企业是以赢利为目的的，但当前不乏有一些企业刻意地追求高收益、高利润。因此往往会有这样一种错误的思想，认为企业利润显示的数值高就是经营有成效的表现，从而在一定程度上忽略了利润中所应该体现出来的流动性。作为企业的资金管理者，要能够充分、正确地界定现金与利润之间的差异，利润并不代表企业自身有充裕的流动资金。

正如戴尔公司董事长面对公司亏损时的反省之言：“我们和许多公司一样，一直把注意力放在利润表的数字上，却很少讨论现金周转的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这就好像开着一辆车，只晓得盯着仪表板上的时速表，却没注意到油箱已经没油了。戴尔新的营运顺序不再是‘增长、增长、再增长’，取而代之的是‘现金流、获利性、增长’，依此发展。”

现金状况的好坏对一个企业来说作用很大，特别是初创期的中小企业，经营者更应该做好公司的“血脉”——现金流的管理。

1. 注重流动性与收益性的权衡

现金对企业来说非常重要，那是否意味着账面上现金越多越好，答案是否定的，创业者更要注意流动性与收益性的权衡。要根据企业的经营状况、商品市场状况、金融市场状况，在流动性与收益性之间进行权衡，进而作出抉择。

现金的持有固然可以使公司具有一定的流动性即支付能力，但库存现金的收益率为零，银行存款的利率也极低，因此，持有现金资产数量越多，机会成本越高。

如果减少现金的持有量，将暂时不用的现金投资于债券、股票或一个短期项目，固然可以增加收入、降低现金持有成本，但也会由此产生交易成本以及产生流动性是否充足的问题。因此，创业者要在保证流动性的基础上，尽可能降低现金机会成本，提高收益性。

2. 合理规划、控制企业现金流

企业现金管理主要可以从规划现金流、控制现金流出发。规划现金流主要是通过运用现金预算的手段，并结合企业以往的经验，来确定一个合理的现金预算额度和最佳现金持有量。如果企业能够精确地预测现金流，就可以保证充足的流动性。同时企业的现金流预测还可从现金的流入和流出两方面出发，来推断一个合理的现金存量。

控制现金流量是对企业现金流的内部控制。控制企业的现金流是在正确规划的基础上展开的，主要包括企业现金流的集中控制、收付款的控制等。现金的集中管理将更有利于企业资金管理者了解企业资金的整体情况，在更广的范围内迅速而有效地控制好这部分现金流，从而使这些现金的保存和运用达到最佳状态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 用好现金预算工具，做好现金管理工作

对于刚刚起步、处于创业初期的企业来说，现金流量估计（或现金预算）是一个强有力的计划工具，它有助于你做出重要的决策。首先要注意确定现金最低需要量，起步企业的初期阶段现金流出量会远大于现金流入量。

待初创企业达到一定规模时，可以逐步扩展到规范的现金流管理，它包括现金结算管理、现金的流入与流出管理等内容。在任何情况下，合理、科学地估计现金需求都是融资的重要依据。

绝不能让资金链出问题

资金链出现问题对于每个企业来说都是一个关乎生死存亡的大问题。资金链短缺曾经让许多中国知名企业，或轰然倒下，或受重创放缓脚步，令人叹息。如曾经名噪一时的地产黑马顺驰地产，鼎盛的时候其老总孙宏斌甚至叫板王石的万科地产，后来因为大面积购地，遭遇地产“寒冬”，无资金支撑新开发的楼盘而土崩瓦解；赵新先的“三九胃泰”曾经传遍大江南北，却因盲目多元化导致资金危机，连引以为傲地立在纽约曼哈顿广场的巨幅广告牌都被悄然取下。

事实上，任何一个经济组织的生存和发展都需要一条健康、有效的资金链来维系和支撑。迅速成为中国最大印染企业又迅速陨落的浙江江龙控股集团有限公司就是死于资金链断裂的典型。

江龙印染由陶寿龙夫妇创办于2003年，是一家集研发、生产、加工和销售于一体的大型印染企业。2006年4月，新加坡淡马锡投资控股与日本软银合资设立的新宏远创基金签约江龙印染，以700万美元现金换取其20%的股份。同年9月7日，江龙印染（上市名为“中国印染”）正式在新加坡主板挂牌交易，陶寿龙因此而一夜成名，迅速成为绍兴印染行业的龙头老大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大好形势之下，陶氏夫妇的“印染王国”迅速膨胀——在短短几年间，江龙控股总资产达22亿元，旗下拥有江龙印染、浙江南方科技有限公司、浙江方圆纺织超市有限公司、浙江红岩科技有限公司、浙江方圆织造有限公司、浙江百福服饰有限公司、浙江百福进出口有限公司、浙江春源针织有限公司等多家经济实体及贸易公司，业务范围极广。

2007年，江龙控股的销售额达到20亿元，陶氏夫妇达到了事业的巅峰，并成为各地政府招商部门眼中的红人。不过，受国家宏观调控的影响，2007年年底，绍兴某银行收回了江龙控股1个多亿的贷款，并缩减了新的贷款额度。银行的意外抽货更是让陶寿龙大伤脑筋。江龙控股的现金流和正常运营随即受到严重影响，百般无奈之下，陶氏夫妇开始转向求助于高利贷，公司经营状况也每况愈下。

“只要沾染上了高利贷，有几个企业能够全身而退的?”江龙控股的另外一个供货商陈先生说。在江龙控股出现资金危机后，除了靠借高利贷维持公司正常的运转外，陶寿龙夫妇还开展了一系列的自救行动，以维持公司的运行。据《第一财经日报》报道，该公司资金链断裂或将涉及高额的民间借贷，其中拖欠供货商的货款就达2亿元左右。加上一些对外担保和其他债务，总数额已远远超过20亿元。

2008年10月初，董事长陶寿龙及其妻子失踪。随后不久，陶寿龙被绍兴县人民检察院批准逮捕，该公司总经理、陶寿龙的妻子严琪也因涉嫌故意销毁会计凭证罪被批捕。江龙控股被重组。

江龙控股的陨落，资金链断裂是主要原因。现金流就是一个企业的命脉，中国有句古语叫“一文钱憋死英雄汉”，其实讲的就是现金流对企业的重要性。但是在现金流这个问题上，中国企业的很多创业者对此缺乏充分的认识。将企业做得更好，关键是强化企业的赢利能力，尤其是要管控好现金流。如何避免资金链出问题呢？我们可以从以下几个方面入手：保证主链的资金充分宽裕，必须有相当的融资能力，包括政府、银行等非常手段，资金链必须畅通。

在我国，由于种种原因，存货和应收账款上的阻力是特别的大，容易降

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

低企业的资金周转率，也会出现大量腐败现象。所以企业要以资金管理为中心，提高资金使用率；作好应收账款管理，防止坏账发生，加强对原始单据的审核，保证会计资料的真实性、完整性及合法性；坚持稳健原则，防范财务风险，建立财务风险防范与财务预警体系，及时化解财务危机；开展财务分析活动，为企业营运提供决策依据；建立财务监控体系，防止财务失控，建立内部稽核制度，保证会计业务的及时、完整、准确、合法。

当一个企业核心业务趋于成熟，或者转向其他领域的时候，以资金链为主的财务风险会陡然增大，创业者必须谨慎对待。那么中小企业该如何掌控现金流呢?

第一，对于下游原料企业先货后款。除了第一次合作，为了表示诚意，需要提前支付货款外，要尽量先货后款。当然，一定要按章办事，不要压款，以免影响付款信用。

第二，对于客户先款后货。尤其是新客户一定要求对方先款后货。要随时记录各个客户的付款情况，制定相应的付款条款。一旦客户拖欠，其信用水平就要立即降低，马上提升预付款的比例。这样，给客户以警示，并能把风险降到最低。

第三，尽量租用大型生产设备。购买必然会占用大量的现金，如果采用租用的方式，虽然短期内支付的租金相应多些，但能保留足够的现金流，支撑企业良性运转。

第四，不要接超过公司生产能力15%以上的大单。如果接收超越自身生产能力的订单，一定要学会分包的策略。通过与别人的联合来完成订单，避免使自己力不从心。作为企业的创业者，必须懂得现金流的重要性，根据企业在不同阶段经营情况的特征，企业创业者应该采取相应措施，这样才能够保证企业的生存和正常运营。

设计好财务规章制度

对于任何企业来说，财务规章制度贯穿于企业发展的始终，无论是当初艰难的创业阶段，还是后来蒸蒸日上的发展阶段，甚至是折载沉沙的衰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

落期，规章制度都是企业的命脉。当一个又一个悲情的商场故事发生时，我们往往将目光聚焦于老总们在关键时刻的错误决策，却忘了诸如财务规章制度这样的细枝末节。

“千里之堤，溃于蚁穴”，作为一个初创企业，在设计财务规章制度时，要尽量全面地考虑可能遇到的问题，不能等发展壮大以后再考虑。

1. 在设计财务规章制度时必须把握好的内容

（1）现金管理制度。现金借款需由经手人填写“借款申请单”，经项目经理、部门经理、总经理审批后到财务支取。需要使用较大金额的现金的必须提前与出纳约定，以便提前准备。各部门所收现金要严格执行现金管理制度，于限定期限前交财务出纳统一管理，不得挪用。

（2）支票管理制度。支票必须符合以下要求方能收取：不能撕毁、破损或涂改；签发的支票是以墨汁或碳素墨水笔填写；签发单位印鉴完整清楚；支票右上部应有交换行号；加密的支票应提供密码。使用支票须由经手人填写“支票借款申请单”，经项目经理、部门经理、总经理审批后到财务办理支票领用手续。如由于责任心不强丢失支票，损失由个人承担。

（3）其他费用申请及报销。各部门所需发生的费用（除与项目有关的费用外），根据部门预算计划由经手人填好现金或支票借款单，经部门经理签字、报财务审核并由财务负责报总经理审批后予以领取现金或支票。

各类费用的报销必须在原始发票背面由经手人、部门经理签字。经手人要填写“支出凭单”，将单据粘贴在支出凭单上后，根据所支出款项的用途分类填写，报财务审核并由财务部门负责报总经理审批后予以报销。

（4）项目费用申请及报销。凡项目费用需在项目经理、部门经理、总经理审批的“立项通知书”“项目预算表”送达财务后方可申请项目费用。购买项目用品、支付项目费用须由部门指定人员根据项目预算计划，填好现金或支票借款单，经项目经理、部门经理签字，报财务审核并由财务负责报总经理审批后予以领取现金或支票。

（5）加班交通费及误餐费。如员工加班，员工乘由公交公司开出的空调大巴士、小公共、专线车、地铁、公共汽车回家，公司可根据有效报销凭证报销交通费，加班至晚上 9:00 以后或因特殊原因由主管经理批准后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以乘出租车回家，公司可根据有效报销凭证报销交通费；加班至晚上7:30以后的可由前台预定10元/人标准以下盒饭，并登记项目号。

（6）报销时间及报销凭证的规定。所有当月发生的费用应于当月报销，否则须由经手人直接报部门经理、总经理审批后，财务予以报销。所有填制的报销单据，应字迹清楚、不能涂改，否则财务不予受理。所有由外部取得的报销凭证，必须是税务部门或财政局统一规定使用的正式单据，（印税务局章、财政局章并盖有收款单位财务章）一切非正式单据不能作为报销凭证；报销凭证抬头一定要写上单位名称。

2. 设计财务规章制度应注意的问题

创业者要想设计好一套完善的财务规章制度，在确保内容全面、细节到位的前提下，还要注意以下3个方面的问题：

（1）岗位职责权限要明确。在一个健全的组织机构中，必须具有明确的岗位责任制度和相关人员工作守则，以规范各级机构及人员的职责权限，使之明确所处的地位、与其他部门人员的关系，从而有利于保证企业各项工作的有序进行，便于对各级机构、有关人员工作质量的考核、监督与评价。

因此，货币资金的岗位分工要求建立出纳人员、审批的领导，专用印章保管人员，会计人员、稽核人员、会计档案保管人员及货币资金清查人员各个方面的责任制度。货币资金的收付及保管应由出纳人员负责，其他人员不得接触，货币资金收支的专用印章不得由一人兼管。

（2）不相容职务要分离。所谓不相容职务，是指那些如果由一个人担任，既可能发生错误和舞弊行为，又可能掩盖其错误和不良行为的职务。对这些不相容职务不能由一人兼管，而必须由两个或两个以上的人员合理分工、共同负责。

将不相容职务进行有效分离时，一般应符合以下3个条件：授权进行一项经济业务和执行该项经济业务的职务要分离，执行该项经济业务和记录该项经济业务的职务要分离，记录该项经济业务和审查该项经济业务的职务要分离。

（3）授权批准不能少。为保证对授权批准的控制，必须在明确授权责

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任的基础上建立授权批准程序和授权批准检查制度。企业内部的各级管理层必须在授权范围内行使职权和承担责任，经办人员也必须在权限范围内办理业务。

比如采购人员必须在授权批准的金额范围内办理采购业务，超出此金额则必须得到主管的审批。货币资金的授权批准制度要求明确审批人对货币资金业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施。审批人应当在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

总之，创业初期应逐步建立起财务管理制度体系，可以先按照上述要点和原则逐步完善财务管理制度。另外，制度的建设一定要与公司的规模同步，不要一味追求完美，甚至完全照搬大公司的规章制度，如果那样，由于整体管理制度的不配套，执行起来往往走形式，浪费人力和物力，得不偿失。

选择合适的结算方式

创业之初的企业合理选择银行结算方式，对加速资金周转、抑制货款拖欠、促进企业发展具有重要意义。企业结算方式选择失当，会导致正常交易活动无法实现；反之，则会使难以实现的交易变为现实。所以，结算方式的选择对企业持续经营意义重大。根据《票据法》、《支付结算办法》的规定，企业主要采用的银行结算办法包括支票、银行汇票、银行本票、商业汇票、支票、汇兑、委托收款、托收承付、信用卡和信用证等。各种方式概述如下：

1. 支票

支票是出票人签发的，委托办理支票存款业务的银行在见票时无条件支付确定的金额给收款人或持票人的票据，支票的提示付款期限为 10 天，超过提示付款期限提示付款的，持票人开户银行不予受理，付款人不予付款。

支票结算手续简便，在同城范围内使用，已被企业单位广泛接受，主要包括现金支票、转账支票、普通支票等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 银行汇票

银行汇票是汇款人将款项交存当地银行，由出票银行签发，由其在见票时按照实际结算金额无条件支付给收款人或者持票人的款项的票据。银行汇票是先收款后发货或钱货两清的商品交易，企业和个人均可以适用。

3. 银行本票

银行本票是申请人将款项交存银行，由银行签发凭证以办理转账或提取现金的一种票据。银行本票见票即付，如同现金，出票银行作为付款人，付款保证性很高。银行本票既有定额本票，又有不定额本票，可以灵活使用。其缺点是由银行签发，与支票相比手续相对繁杂而且只能在同城范围内使用，按照金额是否固定可以分为不定额和定额两种。

4. 商业汇票

商业汇票是出票人签发的，委托付款人在指定日期无条件支付确定金额给收款人或持票人的票据。使用商业汇票必须要有真实的交易关系或债权债务关系。商业汇票的付款期限由交易双方商定，最长不超过 6 个月。商业汇票的提示付款期限为自商业汇票到期日起 10 日内。商业汇票按承兑人划分，可以分为商业承兑汇票和银行承兑汇票。

5. 汇兑

汇兑是汇款人委托银行将款项汇往异地收款单位的一种结算方式。汇兑通用性强，适用于异地结算，早已被广大企业、单位所接受。但该结算方式只具有给付功能，无融资功能，只适用于付款人主动付款的结算。汇兑根据划转款项以及传递方式的不同，可以分为信汇和电汇两种。

6. 托收承付

托收承付是根据购销合同由收款人发货后，委托银行向异地付款人收取款项，由付款单位向银行承认付款的结算方式。采用这种方式结算，购销双方必须签订购销合同，并在合同上约定采用托收承付结算。

7. 委托收款

委托收款是收款人委托银行向付款人收取款项的结算方式。委托收款

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结算方式适用于清偿债务、收取公用事业费。办理委托收款业务必须具有可靠、有力的收款依据，或者双方事先约定。委托收款在同城和异地结算不受金额起点限制。

8. 信用卡

信用卡属于电子支付工具的范畴，方便、灵活、快捷。信用卡同城、异地均可使用，有存款可以消费，无存款在授权限度内也可以进行消费。信用卡按使用对象不同可分为单位卡和个人卡。单位卡账户的资金一律从其基本存款账户转账存入，不得交存现金，不得将销货收入的款项存入其账户。

9. 信用证

信用证结算方式是国际结算的一种主要方式。信用证是进口方银行向出口方开立的以出口方按规定提供单据和汇票为前提的支付一定金额的书面承诺，是一种有条件的付款凭证。

国内信用证结算适用于国内企业间的商品交易款项的结算，不能用于劳务供应款项的结算，付款保证性强，申请开证时须交纳一定比例的保证金，只要受益人遵守了信用证条款，开证行就必须无条件付款，具有融资功能。

信用证在有效期内，随着购销活动的变化，经开证申请人与受益人协商一致，可以修改已确定的信用证条款。开证行作为付款中介，负责单据与已订立信用证条款的核对工作，很好地保护了收付款双方的利益。但采用这种结算方式，对货运单据的合法性、规范性要求高，手续相对繁杂，手续费也比较高。

以上各种结算方式各具特点，各有其针对性、局限性，使用范围也存在差异。企业结算方式选择得当，不仅可以增加不少无息的、低息的可用资金，降低银行贷款的依赖程度，减少资金使用费用，而且可以降低直接与间接结算成本，减少费用开支。

企业合理选择银行结算方式对加速资金周转、抑制货款拖欠、加强财务管理、促进企业发展具有重要意义。企业只有合理选择结算方式才能使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

难以实现的交易变为现实。选择适宜的银行结算方式，可以降低，甚至避免结算风险的发生。

总之，选择适宜的银行结算方式是企业财务决策的一项重要内容，必须引起企业的高度重视，在进行综合、权衡利弊后，才能选择出某个时点、某笔交易最适宜使用的银行结算方式，为企业效益的提高发挥积极作用。

分析企业的运营状况

企业运营就是对运作过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。从另一个角度来讲，把人员、设备、资金、材料、信息、时间等有限资源，合理地组织起来，最大限度地发挥它们的作用，以求达到某些经营性目标，这便是企业的运营管理。

一个企业的运营能力是通过生产经营资金周转速度的有关指标体现出来的。企业管理人员经营管理、运用资金的能力越强，企业生产经营资金周转的速度越快，表明企业资金利用的效果越好，效率越高，企业管理人员的经营能力越强。因此，分析企业的运营状况有助于针对企业的不同情况采取不同措施加以治理和整顿。

一般来说，企业在对运营状况进行分析时，通常通过以下几种途径进行实现：

1. 分析企业经营状况

（1）提供分析资料。要进行运营状况分析，首先要为分析提供内部资料和外部资料。内部资料最主要的是企业财务会计报告，财务报告是反映企业财务状况和经营成果的书面文件，包括会计报表（资产负债表、利润表、现金流量表）、附表、会计报表附注等；外部资料是从企业外部获得的资料，包括行业数据、其他竞争对手的数据等。

（2）分析财务报告。企业的运营状况还可以通过分析财务状况来掌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据，按照分析的目的可分为财务效益分析、资产运营状况分析、偿债能力分析和发展能力分析；按照分析的对象不同可分为资产负债表分析、利润表分析、现金流量表分析。

2. 按照分析的目的内容分析

（1）财务效益状况。所谓财务效益状况，是指企业资产的收益能力。资产收益能力是会计信息使用者关心的重要问题，通过对它的分析为投资者、债权人、企业经营管理者提供决策的依据。分析指标主要有净资产收益率、资本保值增值率、主营业务利润率、盈余现金保障倍数、成本费用利润率等。

（2）偿债能力状况分析。企业偿还短期债务和长期债务的能力强弱，是企业经济实力和财务状况的重要体现，也是衡量企业是否稳健经营以及财务风险大小的重要尺度。偿债能力状况分析的主要指标有资产负债率、已获利息倍数、现金流动负债比率、速动比率等。

（3）分析资产运营状况。资产运营状况是指企业资产的周转情况，反映企业对经济资源的利用效率。资产运营状况分析的主要指标有总资产周转率、流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率、不良资产比率等。

（4）分析发展能力状况。发展能力是关系到企业的持续生存问题，也关系到投资者未来收益和债权人长期债权的风险程度。分析企业发展能力状况的指标有销售增长率、资本积累率、3 年资本平均增长率、3 年销售平均增长率、技术投入比率等。

3. 按照分析的对象不同分析

（1）资产负债表分析。资产负债表分析主要从资产项目、负债结构、所有者权益结构方面进行分析。

资产主要分析项目有现金比重、应收账款比重、存货比重、无形资产比重等。负债结构分析有短期偿债能力分析、长期偿债能力分析等。所有者权益结构分析即分析各项权益占所有者权益总额的比重，说明投资者投入资本的保值增值情况及所有者的权益构成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）利润表分析。利润表分析主要从赢利能力、经营业绩等方面进行分析。主要分析指标有净资产收益率、总资产报酬率、主营业务利润率、成本费用利润率、销售增长率等。

（3）现金流量表分析。现金流量表分析主要从现金支付能力、资本支出与投资比率、现金流量收益比率等方面进行分析。分析指标主要有现金比率、流动负债现金比率、债务现金比率、股利现金比率、资本购置率、销售现金率等。

企业运营状况分析是一个复杂的多方面的工作，既要致力于提高产品和服务质量，又要致力于提高资本运营质量、降低质量成本、提高质量效益、提高资本增值赢利等多重目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六节　企业的创新管理策略

纯粹的复制注定要失败

一位企业家曾经说过："复制别人终将失败。"这句话用在创业上也是如此。在创业之初，因为对所在领域以及所要走的路并不是太熟悉，因此常常需要找一个成功的榜样作为企业发展的模板。但是，许多时候创业者往往在学习榜样的同时逐渐失去了自我，只是盲目地照搬别人的产品或者销售方式去经营和管理自己的企业。

很多企业总是不由自主地跟着竞争对手进行着同样的改变。

凯马特是现代超市型零售企业的鼻祖。从1990年开始，为了与前景看好的沃尔玛进行较量，它斥资30亿美元，花了3年的时间对原有的800家商店进行了翻新，又设立了153家新的折扣商店。当时，沃尔玛正从乡村地区向凯马特所在的市区扩张。作为回应，凯马特的CEO也效仿沃尔玛，用降低数千种商品的价格来提高自己的竞争力，进而发起了针对沃尔玛的直接进攻。为了弥补其他商品的降价损失，凯马特开始增加能够给企业带来较高利润的服装的销售。

5年之后，这个付出巨大代价的降价战略被证明是不成功的。凯马特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的新店在执行该战略的最初3年里，每平方英尺的销售额由167美元下降到了141美元。凯马特所采购的服装要么积压在库，要么清仓大甩卖。

如果只跟在竞争对手屁股后面作出改变，或者在竞争对手改变以后自己才改变，那么企业是不可能获得先行者优势的。这种复制别人、邯郸学步的竞争思维一直误导着人们。当看到竞争对手通过某种改变获得成功时，为了自己也可以成功，人们往往也模仿竞争对手的一些好的措施。但是，事实上，竞争对手的改变不一定都是对的，而且它们的改变是根据自身条件作出的，所以这种急躁的竞争模仿战略会误导许多公司的经营者，总是针对强大的竞争对手的优势来进攻。

只有对市场反应最灵敏、冲在最前面的创业企业才能够占据最佳位置，从而最先获得市场机会，赚得超额利润。

在IT行业里面，复制、抄袭、模仿，其实一直都存在，甚至很多人也会把这种模式简单地定义成C to C模式，叫Copy to China，过去很长一段时间很多企业都是把美国的成功模式直接复制过来。这个模式有一段时间很盛行，也有很多成功的案例。

但是在现在的市场上，复制成功的例子越来越少。你可以复制它的模式，复制它所有能够看到的东西，但是你无法复制它当时成功的时候的天时地利人和。你复制不了它当时所在的市场状态，你也无法复制它的市场。很多成功的企业，在复制外来模式的同时，都加入了自己的创新。在引入的同时一定要跟自己所在的环境、所在的气场进行充分的结合。

英国经济学家马歇尔认为："企业家是以自己的创造力、洞察力、统率力发现或消除市场的不均衡性，创造交易机会和效用的人。"

管理大师彼得·德鲁克认为："企业家是革新者，善于捕捉变化，并把变化作为可供开发利用的机会的人。"企业家发现机会，是用"经济的"眼光看问题，就是追求利润；企业家看问题的另一个观点是"要管用"，也就是以实践的、实际的、实用的眼光看问题。当利润与实用建立联系后，企业家就从中发现了市场机会：他们总是根据市场的需要创造出实用的产品，并从产品销售中获得他们期望得到的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在市场竞争的广阔天地里，如果创业者只跟风赶浪、人云亦云，搞别人搞过的东西，将很难求得发展。市场是座金山，存在无穷无尽的亮点，只要创业者善于发现、目光敏锐、视野开阔，就肯定能找到市场需求的亮点。

创新要与市场需求对接

评判企业市场反应机制、技术提升水平和协调管理能力等“综合素质”高低的一个重要指标就是，看其创新体系能不能为市场发展服务，创新成果能不能及时转化为产品的市场竞争力。特别是对于创业者来说，如果企业的产品不能适销对路，服务不能为市场接受，那么即使初创企业的科研实力再强，产品和服务再好，最终也会被淘汰。著名空调企业春兰集团在创新与市场对接方面，就曾有过这方面的教训。

20 世纪 90 年代初，春兰研制出了国内第一台变频空调，但考虑到当时市场对这种高端产品的需求不大，因而没有全面推向市场。实际上，这种高端产品的市场空间还是很大的，由于春兰当时没有全面推出，以致让后来的其他品牌的空调抢占了先机。正是因为有了这样深刻的教训，春兰在此后的发展进程中加大了创新与市场对接的力度，把创新放在了十分突出的位置，并采取了以下 3 种对接策略。

一是市场需要什么就研发什么，市场需要节能环保空调，春兰就开发达到国家新能效标准、对环境无污染的节能环保空调；市场需要健康、静音空调，春兰就研发具备长效灭菌功能、最静音的“静博士”空调；市场需要小吨位大载量卡车，春兰就开发双桥增压加强型轻卡，做到始终与市场需求同步。

二是市场何时需要就何时提供。由于做到了预期研制和技术储备，因此无论市场何时需要相关产品，春兰都能做到及时推出、确保供应。

三是加大技术创新，提高春兰空调的品质。开发高能动力镍氢电池，引导汽车、电动机械和工具等产品市场向节能环保方向发展；开发移动式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与卡式空调，以及镶有触摸屏的水晶彩色面板豪华和超豪华空调，引导消费者向往具有时尚和个性化特征的新生活。

另外，服务方面的创新也是春兰空调一直领先的重要因素。春兰24小时金牌服务已经成为优质春兰空调产品的延伸，以快速、高效响应为目标，春兰一直致力于对这一服务体系进行卓有成效的改革，并创建了先进的电子服务平台。

广泛收集市场信息，及时分析、研究消费者提出的各方面意见和要求，为春兰科研人员的新产品开发注入了活力，这也是春兰自主创新体系能够高效对接市场的根基所在。

正是坚持“以我为主”的发展模式，始终把自主创新作为立业的根本，在掌握产品核心技术的前提下推动产业扩张，春兰从一个年产值不足300万元的小厂，发展成集科研、制造、投资、贸易于一体的大型现代公司。一项项世界科技前沿的课题，蕴藏着一个个呼之欲出的新兴产业，必将带来一个个巨大商机。随着动力镍氢电池研制成功、批量生产，今日的春兰集团，已形成家电、自动车、新能源三大支柱产业，实现了“由量的扩张到质的飞跃”。

创新不是一切，不是企业永远的制胜法宝。管理大师德鲁克说：“企业的创新必须永远盯在市场需求上。”创新与市场发展并不矛盾，它们是互为基础、互为支撑的。创新成果物化为受消费者欢迎、让消费者满意的新产品，就能够稳固并拓展更大的市场；市场丰厚的回报又可为自主创新提供坚强的物质保证，促进新的技术取得突破。企业自主创新说到底是为产品的市场竞争力服务的。在市场经济条件下，企业仅靠技术水平的先进，是不能确保其在竞争中取胜的。如果创新忽视市场的变化，必然遭到失败。

今天，中国有很多的企业，能制造很多的产品，可以出口巨额的贸易品。中国虽然已经成为一个令世界瞩目的制造大国，但在全球产业链中，中国还只处于产业链的低端，由于缺乏核心技术，世界级品牌也不多，这与世界经济史上被称为“世界工厂”的英国、美国和日本相比，还有很大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的差距。对于创业者来说，这种现状也可能转化为很好的商机，创业者要不断坚持创新，不断结合市场需求对自己的战略决策作出调整。

创新不能超越或滞后于市场需求的实际水平，不能忽视市场购买者的承受能力及其未来趋势。在创新中必须体现市场导向。创新成果最终需要在市场上进行检验，创新成本和收益完全由市场来埋单。创业者必须充分认识市场对创新的重要影响和作用，有时甚至是决定作用，只有这样，才能提高创新成功的概率。

最有价值的创意来自客户需求

创新不是凭空产生的，新思想大多来自顾客。顾客的需求是多元化的，有些是显性的，我们看得见，有些是隐性的，我们看不见。很多产品所以同质化，是因为厂商都盯着显性需求，而忽略了隐性需求。显性需求好比浮出水面的冰山一角，而真正庞大的那部分却在水下，需要靠创新去挖掘。

客户服务就是一个最能发现隐性需求的部门。很多公司的客户服务都做得非常不好，生怕顾客来找麻烦。但是一些聪明的大公司却恰恰利用客服这个途径来寻找更多的创新灵感，创造出全新的市场利润空间。

安徽省每年的5月份，是当地特产龙虾上市的时候，龙虾是许多人喜爱的美味。每到这个时候，合肥各龙虾店、大小排档生意异常火暴，只大小龙虾店就有上千家，每天要吃掉龙虾近2.5万千克。但是龙虾好吃清洗难的问题一直困扰着当地龙虾店的经营者。因为龙虾生长在泥湾里，捕捞时浑身是泥，清洗异常麻烦，一般的龙虾店一天要用2～3人专门手工刷洗龙虾，但常常一天洗的虾，几个小时就被顾客买完了。并且，人工洗刷费时又费力，这样又增加了人工成本。海尔针对这一潜在的市场需求，迅速研制开发出一款采用全塑一体桶、宽电压设计的可以洗龙虾的“洗虾机”，不但省时省力、洗涤效果非常好，而且价格定位也较合理，只要800多元，极大地满足了当地龙虾经营者的需求。过去洗2千克龙虾一个人需要10～

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

15 分钟，现在用“龙虾机”只需 3 分钟就可以了。

就在 2002 年安徽合肥举办的第一届“龙虾节”上，海尔推出的这款“洗虾机”马上引发了抢购热潮，上百台“洗虾机”在不到一天的时间里就被当地消费者抢购一空，更有许多龙虾店经营者纷纷交订金预约购买。这款海尔“洗虾机”因其巨大的市场潜力获得安徽卫视“市场前景奖”。

海尔根据消费者洗龙虾难，造出了“洗虾机”；海尔还曾为农民兄弟设计了洗地瓜机。正如张瑞敏所说：“中国企业不能用时间来赢市场，唯一能做的就是创新。”

在洗衣机市场，一般来讲，每年的 6～8 月是洗衣机销售的淡季。每到这段时间，很多厂家就把洗衣机的促销员从商场里撤回去了。张瑞敏很奇怪：难道天气越热，出汗越多，消费者越不洗衣裳？后来经过调查发现：不是消费者不洗衣裳，而是夏天里 5 公斤的洗衣机不实用，既浪费水又浪费电。于是，张瑞敏马上命令海尔的科研人员设计出一种洗衣量只有 1.5 公斤的洗衣机——小小神童洗衣机。小小神童洗衣机投产后先在上海试销，因为张瑞敏认为上海人消费水平高又爱挑剔。结果，精明的上海人马上认可了这种洗衣机。该产品在上海热销之后，很快又风靡全国。在不到两年的时间里，海尔的“小小神童”在全国卖了 100 多万台，并出口到日本和韩国。

张瑞敏曾说：“我想任何一个企业做的产品，你卖的肯定不是这个产品，换句话说，用户要的绝对不是你这个产品，要的是一种解决方案……”张瑞敏是这样说的，也是这样做的，他总是根据用户的意见，从根本上把握消费者的真正需求，“永远不是为产品找用户，而是为用户找产品，真诚到永远”。

是的，海尔的创新主题实质上一直是围绕着消费者的需求运转。只有提高产品的质量和科技含量，加大产品的技术创新力度，研制生产出真正满足消费者需求的高科技产品，才能够赢得消费者的青睐，才能够在未来的全球一体化市场中立于不败之地。

在 2010 年中瑞企业合作创新论坛上，作为一家拥有 700 余年历史的古老企业，斯道拉恩索首席执行官康佑坤表示，斯道拉恩索 80％的创意都来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自于客户，他认为光坐在研发中心里做不出来产品，所以问题比回答更重要，学习比教学更重要。创业者提供的产品其实就是不断地帮助客户解决问题，满足他们的生活需求，只有这样的产品才是有生命力的产品，才是适销对路的产品。

用创新延长产品生命周期

按照美国学者爱迪思的企业生命周期模型，企业也会和人一样，经历孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期。从发展阶段来看，企业将经历创建阶段、扩张阶段、成熟阶段、防护性阶段以及复杂阶段等。不仅是企业具有生命周期，产品同样具有生命周期。在市场的引入期，费用投入往往入不敷出。进入成长期到成熟期，产品往往可以获得比较好的利润回报。如何延长产品的生命周期？那就是不断地创新。

通过创新，桑塔纳从普桑到桑 2000、桑 3000 等通过改款车，令销量起死回生。

已有近 20 年发展历史、中国最早的合资品牌之一——捷达，2010 年 8 月销量再次突破 2 万辆，至今累计销量 197 万辆，距具有历史意义的 200 万辆仅一步之遥。

汽车产品生命周期，是指汽车产品从投放市场到被淘汰出市场的全过程，是指汽车产品在市场上的存在时间，其长短受消费者需求、汽车产品更新换代的速度等多种因素的影响。

很多人把捷达形容为“城市牛仔裤”，往哪儿“坐”都行，也就是说，捷达皮实耐用，不爱出毛病。作为中国汽车领域率先达到价值特征品牌水平的汽车品牌，捷达的问世开创了中国家庭轿车的崭新时代，到目前捷达已实现了 190 多万人的汽车梦。在销量上，捷达牢牢占据着 A 级车排行榜前“三甲”的位置。捷达近 20 年的持续畅销创造了奇迹，可以说，捷达用创新彻底颠覆了产品生命周期。

捷达创下汽车产业里的多项第一：第一个在普及型轿车上装备 ABS；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一个装备安全气囊；第一个装备自动变速箱；第一个装备柴油发动机；第一个实现产品全系列的电喷化；第一个创下60万公里无大修记录；第一个杀进国内国际汽车大赛并屡屡夺冠，等等。

捷达是用创新延长产品生命周期非常成功的案例。捷达的成功在于既能够结合中国汽车市场变化又能迎合中国消费者的实际需求，同时不断适应市场变化进行产品改进、技术提升，这就使其市场认可度越来越高，自然延长了产品的生命周期。

捷达改变产品生命周期并非个例，大众墨西哥工厂生产的甲壳虫已有87年的历史，至今依然畅销，这说明所谓的产品生命周期也只是量化指标，唯有消费者认可的好产品方能长盛不衰。

防盗门历经多次浪潮产业的洗礼，其生命仍很顽强。其原因在于积累了一定市场经验的创业者树立了较强的创新意识，围绕市场来翻新品种。从第一代的平板普通门，到欧式门、宽边门，再到第六代的装饰门，或在线条装饰上寻找变化，或在表面处理上求创新，防盗门行业就是借助创新来拉长生命周期，树立起自己持久的形象。

一般来说，创业者可以从以下两个方面的创新来延长产品的生命周期：

1. 设计改良

设计改良是指提高处于成熟期产品的竞争能力，增加其魅力，它是产品再生的首要环节，产品其他方面的改进，都要以设计改良为前提。

正如美国哈佛大学工商学院教授罗伯特·海斯所说："以前企业在价格上相互竞争，今天是在质量上相互竞争，明天则在设计上相互竞争。"成长期的设计改良是避免竞争者的模仿，甩开竞争者；成熟期的设计改良，则是为继续在市场上领先。通过分析公众的生活、心理、生理需求来设计产品，改善产品设计，可以使产品更具个性。

2. 质量创新

质量创新是设计改良的直接结果，也是工艺改进和原材料改进的结果。质量创新即提高产品质量，改善使用效果。通过质量创新来强化产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



独特的功能，对产品的一些特殊性能进行改良。质量创新的结果，既可更好地满足顾客的特定需要，为顾客带来更多的利益，又可以摆脱竞争者的模仿。

通过技术和质量方面的改良和创新，企业可以不断延长产品的生命周期，为进一步开辟市场空间做好准备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Chapter 8



第八章

创业者如何构建销售体系

客户是企业的"衣食父母"。在构建销售体系中要以客户为核心,满足客户的各种需求,努力提高服务质量,为企业的发展打下坚实的基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节 价位的选择

确定价位前要做哪些准备工作

要对产品进行合理定价，就要做到调研先行。

1. 价格调研

“发财的点子明明就在眼前，还用得着花那么大的精力搞调查吗?”可以说，这是许多中国企业失败的致命伤。要制定出适合目标群体的价格，就非常有必要深入地了解他们。研究竞争产品的定价情况，并找出价格空白点与制高点，在价格缝隙中寻找出路。

2. 品牌调研

调查新产品的生产企业或使用的品牌是否具有一定的影响力。有影响的品牌推出的新品，价格就可以定得稍高点。否则，就要考虑将价格定得低一点。

3. 消费者心理价位调研

研究消费者对同类产品的最佳心理价位及最高心理价位。一般而言，每类产品都会有一定的价格范围，超出这个范围便会让人难以接受。以饮料为例，红牛的定价显然有失误。一般人对小容量饮料能接受的价格为2～4元，连可口可乐、百事可乐都只卖3元，而红牛定价却超出6元，显

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然高得离谱了。但如果红牛的产品定位不是饮料而是保健品，其价位则可能被消费者接受。

4. 产品成本调研

与同类产品相比，新产品是否具有成本优势。如果有，则应以低价快速占领市场，否则就应考虑以高品质的形象去支撑高价位。

创业初期如何对产品合理定价

赢利是创业的目的，占领市场是创业者的紧迫任务。在创业之初，如何将企业赢利和占领市场有效结合起来呢？要解决好这个问题，创业者必须做好产品的定价工作，对产品合理定价。

产品的定价与产品的销量关系极大。新上市的产品，尤其是没有品牌的产品，定价是否合理往往决定着该产品能否迅速地打开市场局面。

如何给产品定价是一门学问。价位太高，顾客可能买不起；价位太低，不仅企业难以获取利润，而且顾客也不一定能接受。因为价格太低可能会使那些消费层次较高的顾客误认为产品的质量太差，是没有品位的产品，甚至认为这是假冒伪劣产品。因此，创业者在创业之初给产品定价时，除了考虑产品的成本因素外，还要考虑到自己所面对消费者的消费层次，定出消费者心理能够承受的价格，不能一味求高或求低。否则，产品上市后会遇到很多阻力。

一个产品能否销售成功，决定因素有产品、价格、渠道、促销等几个因素。创业者在销售产品时，绝不能仅仅依靠价格因素去获得市场。虽然，企业生存的目的是赢利，但实现赢利的方法多种多样，比如企业效率比对手高、成本控制比对手要好、产品销售结构的组合比较好等，都可以实现赢利。当然，能卖一个好价格也是创业者求之不得的，但这个好价格必须是消费者能够接受的价格。所以，在产品定价问题上，创业者不能单纯考虑成本因素，而将产品的价格定得过高或过低，而要考虑消费者的心理承受能力，这对于创业者迅速打开市场局面非常重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新产品定价有哪些策略

1. 撇脂定价

所谓撇脂定价，是指将新产品价格定得较高，尽可能在产品周期之初赚回最大利润，这正如在乳酪中撇取浮在最上层含脂肪最高的乳脂一样。这样做，较好地满足了一些消费者存有的“新品就是好货，优质优价理所当然”的购买心理。所以，用稍高的价格来刺激顾客往往是成功的。美国雷诺公司仿制阿根廷圆珠笔一面市，用的就是撇脂价格，每支笔成本仅0.5美元，售价却高达10美元，高出成本19倍，再经过零售商倒手变成了20美元，雷诺公司及其零售商实在捞了不少好处。相反，如果新产品的定价向同类老产品的价格看齐，甚至偏低，那就会给人以“不新不好”的错觉，从而降低了新产品的身价，无法引起顾客的反应。

2. 低价渗透策略

低价渗透策略是指把商品价格定在相对较低的水平上，以便新产品迅速进入市场，取得在市场上的主动权，以获取长期利润最大化。

3. 中间路线策略

中间路线策略又称为满意价格策略，是指企业将产品价格定在高价和低价之间，兼顾生产者和消费者的利益，使两者都能得到满意的价格策略。实行这一策略的宗旨是在长期稳定的增长中，获取平均利润。因此这一策略为广大企业所重视。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 建立营销渠道

营销要以顾客为中心

顾客是企业的“衣食父母”，是企业极力争取的对象。但在产品生命周期的不同阶段，顾客群体的构成会不断地发生变化，即使是同一顾客层，在不同时期其消费心理、购买习惯也会改变，况且顾客有“喜新厌旧”的心理。因而买方营销学就是要求企业行动随时跟踪顾客变动的脚步，力争在时空上与目标顾客群合拍共鸣。

“满足顾客需求”和“顾客最优先”是20世纪90年代企业众口一词的声音。但是，仔细观察现实不难发现，企业关心的仅仅是自己直接的顾客，为满足直接顾客的需求不遗余力，但却很少注意到“顾客的顾客”，即最终顾客所需求的。

市场风云变幻，不久前很多企业曾不约而同地提出过这样一个口号：“发现大户，培养大户，支持大户。”而现在，当你与众多企业的营销管理人员交谈时会提出一个让人惊讶的结论：“最危险的顾客是大顾客。”虽然，不能一概认定所有大顾客都是最危险的顾客，但总的来说，这一结论又是可信的。特别是中国经济已从短缺经济时期进入了过剩经济时期，习惯了短缺经济下“养尊处优”的大顾客们是否准备好了与企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"共患难"，是否在新的市场环境下还有竞争力，是否具备服务功能和对下线顾客的管理功能？答案往往是否定的。而且当财富积累到一定程度，往往容易使人失去创业的激情与动力。同时，更重要的是，企业在传统营销理念的影响下，越来越依赖于大顾客这一稳定的效益来源，而大顾客们往往反过来利用这一点牵着企业的鼻子走，企业的意图难以通过大顾客得到贯彻落实。

向间接顾客推销

长期以来，企业认为顾客就是为自己提供的商品和服务而支付货币的个人或单位。按照这种理解，当然只有直接顾客才是企业的顾客，但实际上不直接向自己支付货币而向自己的顾客支付货币的个人或组织也是企业的顾客，他们可称为间接顾客。不同层次用户之间存在一种效用连锁效应，商品流通的过程使众多的需求主体发生效用联系，各自都以"效用最大化"原则参与交易过程。任何需求都是由最终用户的需求派生出来的，每一个用户的采购行为都会受下一层用户采购行为的影响。而不同层次的用户之间在需求上又具有同源性，在同一需求源上市场利益是相对恒定的，对恒定利益的分配将不同层次用户联结在了一起。

向顾客的顾客推销曾被认为是营销之大忌，因为它破坏了原有的渠道结构可能会损害原有顾客的利益，从而遭到顾客的强烈反对。但首先提出向"顾客的顾客"推销的竟是世界最著名的企业之一——英特尔公司。当英特尔公司推出"386"芯片时，遇到了大型计算机制造商的抵制，英特尔公司大胆突破禁忌，果断地向"顾客的顾客"推销，并取得了巨大的成功。正是凭着这一招，英特尔公司几乎牵着所有计算机厂商的鼻子走，而不再受到它们的任何抵制。很显然，重视最终用户是企业营销深化和提高营销效果的重要一环，是现代企业营销管理的新视点。

促使生产企业向"顾客的顾客"推销，除了前述"大顾客的危险"外，另一个主要原因是不少企业发现，竞争对手挖一线顾客并不可怕，就怕挖其下线顾客并最终架空一线顾客。因为一线顾客通常能够与生产企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

共进退，而其下线顾客则不会，与其让“顾客的顾客”被竞争对手挖走，还不如把它变成企业自己的顾客。

向最终用户推销

最终用户可分为现实的最终用户和潜在的最终用户。现实的最终用户，顾名思义是指接受本企业产品或服务的用户。分析二者的不同并运用不同的策略以达到目的，用以巩固市场并帮助企业发现更多的市场机会。

在关注最终用户市场时，也要合理确定与最终用户的距离。这种距离与企业重视最终用户及其需求的程度成正比，并有主客观之分。客观上，企业与最终用户的距离受企业类型和关联企业行为的影响。大多数生产型企业均借助关联企业与最终用户进行交流。如果这些关联企业真正履行职责，那么就拉近了企业与最终用户的距离，反之则会扩大二者之间的距离。企业经营者通过自身努力可以改变客观距离的大小，这种距离称为主观距离。过分地远离最终用户会使企业经营者由于不能洞察需求变化而做不到及时处理，从而使自己丧失很多机会。

那么，该如何俘获最终用户的心呢？企业经营者可从以下几个方面进行加强：

（1）学习关于最终用户的知识，从顾客中了解“顾客的顾客”的情况，扩大企业视野；

（2）经常与间接顾客的经营者保持沟通，与间接顾客在认识上保持一致；

（3）多方获取客户意见；

（4）制定适当的营销宣传活动。很多企业的营销宣传只针对直接顾客，实际上对间接顾客开展宣传也是必要的。与“顾客的顾客”直接发生沟通活动会有助于向直接顾客进行推销，因为下游用户的态度比供应企业的态度更重要。美国英特尔公司的广告往往突出“某某计算机厂家使用了我们的芯片”，实际上这就是在向间接用户做宣传。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节　作好广告宣传

创业时选择广告的因素有哪些

1. 影响度

影响度即广告吸引广告对象的程度以及通过何种方式来吸引，诸如个性、观念、概念、色彩、规格、风格等方式所产生的影响。例如，广告人希望通过色彩与风格方式来吸引消费者，则可考虑利用电视、电影及报纸、杂志等媒介。

2. 频率

频率指广告信息重复多少次才会促使广告对象采取购买行为。如果广告对象在较短时期需要多次重复提示、劝说，那么以选用电视和报纸这两种媒介为好，而杂志就不太合适了。

3. 覆盖面

覆盖面即广告对象有多少。如果广告商品是大众性消费者，广告对象众多，则应考虑选用电视媒介；如果产品是有特定用途的工业品，客户的针对性较强，那么选用专业报纸比较适宜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 持续时间

持续时间是指广告活动需要持续多长时间。如果是要进行短期、强势的广告宣传，则以电视为佳；如果情况相反，则可考虑报刊等媒介。

5. 广告受众的习惯

比如，人们大多喜欢在早间、午间听广播或边做家务边听广播，这时就可以选用广播广告来介绍日用生活品和新商品信息。又比如，旅游服务广告，可以选用电话号码簿作为媒介。再如，有些药品与食品，人们习惯于从包装上了解产品的成分、功效和用法，广告可以结合包装展开。总之，人们利用媒体的习惯也会影响媒体的选择。

6. 广告成本

选择何种媒体作广告宣传，也取决于店铺的广告预算和支付能力。一般来说，利用全国性大报、地方晚报和电视媒体，广告费用较高。这对全国范围的连锁店比较适宜。单店经营者，影响局限于一定区域，则宜选用当地的媒体，这样不仅成本低，而且有针对性。

如何选择不同的广告媒体

广告媒体选择的方法因企业而异，这里介绍 3 种比较常用的方法：

1. 水平支出法

采用这种方法选择媒体广告，每次广告活动所花媒体费用都差不多。其广告传播信息的特点是只起“提醒、注意”的作用。这类产品广告大都属于人们经常要购买的生活必需品广告，还有一部分产品是偶尔才要购买的（如头痛药、消暑药、电视机、洗衣机等）。运用媒体做广告的方法是：人们可能在何时、何地付诸购买，就在何时和某特定范围内利用媒体发布广告信息。用水平支出法选用媒体做广告，大都采用橱窗、路牌、招贴、报纸和广播等广告媒体。

2. 先多后少法

这种选择运用媒体的方法，正如字面意思那样，先投入较多的广告媒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



体费用，租用或选定刊载广告的场地或牌面，一个时期内大张旗鼓地展开广告攻势。当产品或服务在市场上享有一定知名度以后，逐步减少这方面的支出。这种方法适合于推出新的商品或服务。先多后少法选用媒体，务必在实施广告费用预算之前事先做好广告策划工作，切勿滥用媒体盲目做广告。

3. 滚雪球式渐次加强法

采用这种方法选择媒体做广告，一开始是试探性的，先在某一小的市场范围内运用几种易接近购买顾客的媒体，将产品的特点逐一渐次进行广告诉求认知。在摸清市场不同层次的消费需要对象及其特点后，逐渐扩大广告媒体的影响范围，采用的媒体逐渐增多。这种方法应用范围广，用这种方法选择媒体，对于那些对市场需求状态和发展趋势把握性不大的工商企业或广告人来说，还有利于随机应变、稳扎稳打地开展广告活动。

以上 3 种策略是在商业广告中使用得比较多的，究竟选择哪一种就要根据企业商品特征、确定的目标、市场情况、经营能力等各方面因素进行综合考虑，而且 3 种策略可以穿插使用。

怎样创造独特的广告创意

虽然人们的动机彼此都有些差异，但有一些则是多数人所共有的。下面是心理学家、广告作家玛尔汶·哈特威克所提出的人们的“八大欲望”：

（1）吃喝；

（2）安逸；

（3）免于恐惧与危险；

（4）高人一等；

（5）讨好异性；

（6）为亲人谋福利；

（7）社会赞同；

（8）长命百岁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上面所列诸项，作为一个参考性框框是有用的。但我们在广告战役中切不可把它们作为确定人们具体动机的指南。

要想有效地提升产品质量并给你的消费者一个购买的理由，你的产品就必须有一个“独特的销售创意”。一个广告运用的创意一定要传达 3 件事：

（1）告知顾客购买你的产品他会获得特殊利益。

（2）制作一个竞争者不能提供的传达给消费者的建议。

（3）给消费者提供一个如此重要的建议，这会把竞争对手的消费者拉到你的产品跟前来。

独特的销售创意是那种撰写广告文字者投入广告中的而又与消费者拿出来的不太一样的东西。

怎样写出醒目的广告标题

创意往往在标题中表明产品的主要利益时发挥的效力最大。它也可以被作为广告的主题。

（1）坚持广告标题的准确性是撰写广告文稿的基本要求。写标题一定要题文相符，如果一时找不到适合的词句做标题，那就应该按鲁迅先生说的：“写不出不要硬写。”

（2）揭示广告主题是撰写标题的主要任务，也就是说，标题要体现主题思想。

（3）撰写广告标题要开门见山、画龙点睛。尽管标题只有几个字，但是要利用点睛之笔给人以丰富的联想、深邃的意境。这类广告的阅读率往往要高于无标题的广告。

（4）语言要生动活泼、富于创意，但是用词要贴切，不要生搬硬套，更不要题不对文、故弄玄虚。

（5）标题不宜过长，最好控制在几个字以内。有人认为超过几个字的标题，读者的记忆力要降低 50%。

（6）最具推销力的标题，是承诺给读者能带来什么利益。因此，在标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题中，要尽可能回答好潜在顾客所关心的问题。

（7）要把标题与图画视为一个整体。既要利用图画去配合标题，又要利用标题去配合图画。要力求两者之间都起到陪衬和烘托的作用，以增强整个广告效果。

（8）能为人们提供最新信息的标题是最容易引起人们注意的标题。所谓新信息，是指在广告标题中加上新闻性的消息，诸如新产品的推出、某企业生产的新时装上市了、某某产品在哪里展销等，均属带有新信息的性质。据美国广告界人士说："带有信息的广告标题，往往会多出22%的人记住它。"

（9）标题的字体要区别于副题和正文的字体。一般来说，以用大号字体为宜。每一标题既可以反复使用，又可只使用一次。

（10）标题的位置安排在醒目显要的位置上。标题不一定是一个完整的句子，既可以是半句话，也可以是一两个字。不要用文言文，更不要使用虚词，什么"之、乎、者、也"的字最好不用，通俗上口，便于人记忆。

总之，整个标题写作要以引起读者注意、产生兴趣、促使购买者留下良好印象为出发点。

怎样在经营中利用广告宣传

处于创业阶段的企业受自身客观条件限制，广告宣传局限于区域性、小范围，资金投入相对较少，更注重短期行为和效应，在广告媒体上较少选择电视、大型路牌、电子屏幕墙、气模等制作和发布费用较高的媒体，常选择报纸、印刷品、本身广告、广播等作为企业宣传载体。广告连续刊登时间不长，跳跃性大，注目率不变，影响不够深远，易被人遗忘，淹没在铺天盖地的广告之中。因此，如何做好广告，使有限的资金投入产生最大的广告效益，显得尤为重要。

1. 制订广告整体计划

有些创业者认为，广告整体计划是大公司的课题，中小型公司根本用不着计划。他们往往只有在销售业绩不好时，才安排广告，急急忙忙联系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

媒体，连夜赶制广告，马上刊载出来。至于目标大众的心理接受状况如何，消费者的购买习惯和动机如何，上次的广告与这次是否连贯，下次广告又如何创意，他们都很少考虑。如此这般，单纯为广告而做广告，使许多企业陷入受市场牵制的被动局面。常常是广告也做了，货也铺了，产品销售却不见好，最后没有办法了，只好贱卖自己的产品，采取降价大行动。很难想象一个没有广告整体计划的企业能找到一个贯穿整个广告运作的总的思路，在消费者心中建立一个完整良好的企业形象和品牌形象，把产品知识很好地与竞争对手区别开来。

广告是点点滴滴的长期积累，计划越周密，研究越透彻，依据越充分，逻辑性越强，广告整体效果就越好，在消费者心中的影响就越深远。广告计划一般以年度为限，计划制订后不要轻易修改。只有在广告定位出现失误、目标对象出现偏差，或广告实施一段时期后无法达到预期效果时，才修改、中止计划。

2. 广告诉求要有特色

由于产品同质化程度越来越高，有特色的广告诉求就更加难找。许多大公司为此伤透了脑筋。前几年流行的诉求常有："全国产销量第一""获金奖""中国名优产品""质量评比第一名""最先通过行业 ISO 9000 认证"等，搞多了消费者就反感。可中小企业受自身实力限制，连这样的机会也没有。

广告人应当对产品有充分的认识，对目标受众的心理特征有深刻的把握，对竞争对手的广告诉求有详细了解，然后挖掘思维，把天才般的创意发挥得淋漓尽致。有家酒店餐饮部的广告诉求很有意思，它的标题是："什么菜打在地上可以弹起 1 米高?"

3. 充分利用新闻

中小企业本土气息浓厚，更注重区域性消费巩固，受到当地政府的重视、支持和扶持。中小企业应当充分利用新闻媒介宣传企业，扩大影响，不断创造有价值的新闻事件，与媒体保持良性接触，强化企业在公众心中的地位，使公众对企业有更全面的了解，并成为企业的代理人，形成良好口碑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 杜绝广告投机心理

企业经营者们都希望一个绝佳的点子能给自己的企业指引一条光明大道，能节省一大笔广告费用。他们的口头禅是："花小钱，办大事。""点子"并不好出，有些企业经营者只好耐心等待，广告宣传心不在焉，其结果可想而知。事实上，广告是真枪实弹的功夫，是一门科学。你的所有付出都随着时间的沉淀而积累，体现于品牌之上。长沙有一家啤酒企业，从来不靠什么点子，每年的广告费也不是很多，但经过多年营运，品牌已深入人心，在本地占据了绝大部分市场份额。

5. 应用固定的广告代理商

大型的跨国集团公司都有自己固定的广告代理商，几十年不变。往往是这家公司成长为跨国集团，产品成为知名品牌了，广告公司也声名鹊起。中小企业的做法就有些五花八门了，今天交给这家广告公司做几期平面广告，明天又把广告交给媒体去做，后天又自己亲手做。每个公司在对产品的认识、目标消费群体的认识和广告创意的把握上不可能一致，导致电视广告的主画面和报纸广告的不相同，这期报纸广告和另一期报纸广告的广告语又风马牛不相及，各式各样的招贴都有。风格不一致，形象不统一，理念又大相径庭，就无法达到一元化宣传的效果，易使消费者形成不是同一产品的错觉。在信息过剩的今天，你的各种宣传不高度统一，消费者又怎能记住并购买你的产品？

怎样选择广告代理商

首先，创业者在选择广告公司之前应明确两个问题：一是应选择与自己匹配的公司；二是明确其是做局部代理还是全面代理。

清楚了这两个问题后，下面的这 10 种办法可以帮你参考：

（1）聘用一位非常了解广告界的广告经理来帮你选择。

（2）看广告公司发展状况如何？一般来讲，广告公司历经 3 年营业额不超过 800 万元，历经 5 年营业额不超过 2 000 万元，肯定有严重影响公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司发展的问题存在，这样的广告公司应当慎重选择。

（3）看广告公司除了媒体选择外，还要看能不能提供全方位的服务。

（4）通过电话向广告公司曾服务过的客户打听一番，了解他们相互合作的情况。还要掌握广告公司是否为客户以外的竞争对手也提供服务。

（5）亲自去广告公司考察，看公司广告人员是否有朝气、有激情。特别是了解广告公司有没有曾服务过的一些大客户的档案，有没有关于客户竞争对手的相关资料。

（6）广告公司还有多少创业期的员工。如果没有或者很少则说明可能由于公司管理问题导致人员流失。

（7）在对方主管面前故意说一些明显错误的话，看他能否有勇气提出异议，从他们的介绍、谈话中观察他们有没有夸大其辞的承诺。

（8）邀请广告公司的最高主管一起娱乐，让他们敞开心扉谈话，看他们能不能对已有的客户保密。

（9）在合作之前，广告公司应为客户拿出一套完整的策划方案。通过这套方案看该广告公司的实力。

（10）感觉双方的关系是否默契、协调。

最后，有两个问题值得广告客户注意：一是尽量不要向广告公司索要代理回扣。因为，广告公司要提供优质的服务，则必然要有高水平的广告人，那么他肯定要付高薪。二是唯有对客户深入了解，广告公司才能完全把握宣传方向。因此，不要采取企业自己做广告，想起来的时候才再招标，这样会使中标的广告公司由于时间的关系使自己的精英投入到几个设计稿中，而对客户的战略不能全盘把握。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四节 完善客户服务

挖掘顾客的潜在需求

在资产经济当中，一个人要获得幸福，首先要使别人幸福，如果不能够使别人幸福，自己也很难幸福。作为一个企业的创业者来讲，这一点是非常重要的，也是一个创业者需要记住的。

企业只有为客户、为消费者创造价值，才能够获得收益。市场上企业之间的竞争最核心的是为消费者、为客户创造剩余价值的竞争。谁能够使别人更舒服，更能够得到满足，谁才有生存的条件。

对于创业者来说，潜在顾客可能并没有感觉到自己的需要。在果汁没有进入中国市场以前，人们习惯喝牛奶和豆浆。汇源在果蔬领域创造了一个新的需求，给客户提供了新选择——喝果汁。在企业采取创新、信贷、广告或推销等方法创造出需要以前，需要可能并不存在。

所以，创业者的任务就是把顾客心中有，但却无法满足的需求挖掘出来，为客户创造更好的价值。这是一个发现新大陆的过程，它比挤破脑袋跟着千军万马抢独木桥高明多了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巨人集团倒下后，面对债主逼债、官司缠身、账号全被查封的残酷结局，负债 2.5 亿元的史玉柱开始痛定思痛：“我究竟错在哪里?”他通过各种途径来寻找自己的病根。他把报纸上骂他的文章一篇篇拿来读，骂得越狠的越要读，仔细分析别人对他失败的“诊断”，甚至还专门组织“内部批斗会”，让身边的人一起向他开火。

经过各种猛药的“外敷内服”，史玉柱终于找到了自己的病根，他说：“1995 年 2 月 10 日，我下达‘三大战役’的‘总动员令’，广告攻势是我亲自主持的，第一个星期就在全国砸了 5 000 万广告费，把整个中国都轰动了，我们在各大城市报纸上的广告不是整版，是跨版（即两个整版连在一起)，风光无限。可后来一评估，知名度和关注度都有，但广告效果是零，因为我们根本不知道消费者需要什么。”“自从‘三大战役’失败后，我就养成一个习惯，谁消费我的产品，我就要把他研究透。一天不研究透，我就痛苦一天。”意识到顾客需求与企业战略之间的脉络关系之后，遭受重创的史玉柱开始了起死回生之途。

1998 年，史玉柱找朋友借了 50 万元，开始运作脑白金。由于资金的限制，史玉柱不再像以前那样高举高打、大鸣大放，最终，他把地处苏南、购买力强的江阴作为东山再起的根据地。史玉柱非常慎重，他走村串镇，挨家挨户地进行消费者市场调查。

由于白天年轻人都出去工作了，那些在家闷得慌的老头儿老太太都特喜欢跟他聊天。在聊天中他发现，许多老年人都很喜欢吃调适身体的保健品，可是又不好意思跟儿女说。即使吃完之后也不好意思直接要，而是把空空如也的盒子放在显眼的地方进行暗示。

史玉柱敏感地意识到其中大有名堂，他因势利导，推出了家喻户晓的广告“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”。这则广告尽管无数次被人诟病为功利和俗气，但它连播 10 年的广告奇迹，以及它所带来的 100 多亿元的销售额却让人不得不服。

2000 年，公司的规模超过了原先鼎盛时期的巨人，并偿还了所欠的全部欠款。3 年不到，史玉柱又重新站了起来，两次的创业，让史玉柱清楚地明白了客户的重要性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因把握不住顾客心理“死过一次”的史玉柱，在仔细揣摩重视顾客的经验总结中实现了“巨人归来”的崛起梦想。他总结说：“规模稍大的企业家，往往今天邀这个政府官员吃饭，明天请那个银行行长打球，他们70%的时间属于‘不务正业’。我从不琢磨领导们各有什么爱好，只一心一意研究消费者，这为我节约了很多时间。”

著名管理大师德鲁克也一直强调顾客的重要性。中国最受尊重的企业家之一张瑞敏就不断从德鲁克那里汲取精神营养，在接受哈佛《商业评论》采访时，张瑞敏坦承，德鲁克在3个方面对他的启发很大。

第一，德鲁克提醒企业家始终关注客户，“关于企业的目的，唯一正确而有效的定义就是创造顾客。”利润只是企业经营的必要因素，而不是企业的唯一目的，唯有不断创造顾客，企业才有基业长青的基础。

第二，德鲁克要求企业家为员工提供创新的机遇和平台。为此，张瑞敏改变了企业的组织形式，将金字塔翻转过来，直接面向客户的员工在最上面，领导自下而上提供支持，这样不仅提高了组织管理效率，而且使企业更接近客户，更了解客户的需求。

第三，德鲁克希望企业家不断挑战自我，用张瑞敏的话说：“不要自以为是，而要自以为非。”张瑞敏要求员工时刻用德鲁克的3个问题警示自己：我们的业务是什么，我们的客户是谁，客户认为什么最有价值。

顾客是企业生存和发展的基础，失去了顾客，企业就失去了生存的条件。满足客户的需要，才是一个企业的终极使命。企业的目的，唯一正确的就是创造顾客。只有以顾客的需要为导向，以占领市场为导向，以不断地发现顾客为导向，初创企业才能更好地生存和发展。

客户分层，差别管理

据说，国外曾经有银行研制出一套客户关系管理系统，当客户来到柜台前，一报名称，系统就亮灯，如果亮绿灯，表明这是优质客户，必须给予最优质的服务；如果亮黄灯，表明这个客户油水不大；如果亮红灯，就表明这个客户要求的服务很多，但根本不给公司贡献利润，这种客户要尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

快打发走，不要浪费太多时间。

“弱水三千，只取一瓢饮”，虽然消费者的需求各式各样，但通过定位、产品差异化、营销差异化获得最适合自己的一批客户，再运用集中化策略重点突破，已经成为每个企业在全球化竞争时代必须熟练掌握的竞争武器。

企业经营利润的分布通常存在着80/20法则，即80%的利润来自20%的客户，如果能够照顾好这20%的客户，公司的营运就不致发生太大的问题。因此，在进行客户服务时，企业的创业者要了解自己产品的客户群体，然后对客户进行分层管理。不同的客户应当得到不同的对待，其中大客户应提供更细心周到全面的服务，甚至是订制的服务。经营这个关键市场区隔，首要任务是了解他们的需求与痛点，否则花再多的时间阿谀奉承，也是隔靴搔痒，很难赢得大客户的青睐。

哪些顾客值得保留和重视，公司必须作一个全面的收益成本分析才能确定。应针对不同的客户，实行差异化的服务，对大众化客户，提供大众化的服务，对贵宾客户，提供特别推出的服务。所以，所有的企业都应该仔细思索一下这样的问题：维持每个顾客的成本是多少，我的顾客分为几类；他们分别都有什么需求，回答完这几个问题之后，企业创业者接下来要做的事情一定是将客户区分等级，从而区别对待。

2009年12月28日，浦发银行针对百万级贵宾客户推出“浦发卓信”钻石贵宾服务，标志着浦发银行客户分层体系进一步完善，专业化、顾问式金融服务能力进一步提升。

一直以来，浦发银行定位于“处于财富成长期的国内中产阶层客户”，时刻以满足客户需求变化为己任，分别于2004年和2007年推出“轻松理财”和“浦发卓信”两大品牌，兼顾大众客户，积极探索、拓展中国较富裕阶层客户。

而2009年推出的钻石贵宾服务，则为钻石贵宾客户配备资深理财顾问，提供一对一、全程理财服务。钻石贵宾客户在享受差异化和个性化的金融服务的同时，更以“心”服务精神，推出“六心”服务，全面关怀每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位客户，“专心顾问、全心助理、细心秘书、用心陪伴、安心医护、贴心礼遇”构筑了浦发钻石贵宾的服务体系。

钻石贵宾在浦发银行不仅享受专业的金融服务，还将享受浦发银行提供的情感关怀、商旅关怀、驾车关爱、健康热线、高尔夫球畅打、《卓信》专刊等多重增值服务。

浦发银行认为，制胜未来的关键在于精细化和持之以恒。精细化，就是要通过细分客户、细分产品，为客户提供一揽子金融服务，完成从金融服务提供者向金融服务顾问的过渡。持之以恒，就是要坚持不懈、勇攀高峰，实现可持续发展。浦发银行从一开始的“轻松理财”，倡导大众理财概念，到如今不断细分客户，更加突出对中高端客户的“浦发卓信”贵宾服务，为更多中国人提供定制理财规划，本身就是一条不断走向永续发展的道路。

初创企业在发展过程中，也面临着对客户对企业的价值贡献度的问题。不同客户的贡献度可能冰火两重天，仔细观察电信、广告、金融、物流、民航、医药等行业，就会发现为企业做出较多经济贡献的客户往往相对比较集中，即20%的客户贡献了80%的利润。

获得顾客百分之百的满意度，对企业来说是一件好事情。但因为客户价值的差异性是客观存在，而企业的资源又相对有限，因此，区分企业的客户价值并提供与之匹配的差异化的客户策略，为高价值客户提供更优质的产品和服务，为普通客户提供普通标准的产品和服务，以达到有效配置企业资源的目的，这是企业创业者的必然选择。

所有的创业者在制订营销方案时都应该认真地考虑：“顾客满意度和利润之间有什么关系?”人的精力是有限的，企业也一样，只有踏踏实实地把顾客划分等级，有针对性地去提供服务，企业才可能获得成功。

通过向顾客学习来增加企业利润

向顾客学习的最终目的就是为了增加企业的利润，但从利润来源的角度出发，向顾客学习的作用可以分为以下3个方面：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 弥补顾客和企业之间的缺口

在为顾客服务的过程中，顾客和提供者之间存在许多缺口，向顾客学习，找出这些缺口是弥补缺口的唯一途径。所有这些缺口都是来源于商家对他所提供的服务的感知与顾客对他所接受的服务的感知之间的差异。顾客和企业之间的缺口有很多，其中比较重要的缺口包括：

第一，在企业看来用户期望得到的服务与用户实际期望的服务之间的缺口。不去直接调研市场，闭门造车，企业就根本不可能知道顾客真正想要什么。因此，企业可以利用自己的调查工具，告诉顾客，请他们告诉企业他们确切地需要什么。这种感知上的差异是必须弥补的缺口。

第二，商家认为顾客已经购买与顾客认为实际接收之间的缺口。如果顾客认为他或她没有接收到应该买到的，那么，无论商家提供给顾客的是什么都变得无关紧要。比如，顾客买到的是骡子，而不是所期望买到的马；期望买到的是环绕立体声收音机，却买到了普通的收音机；或者顾客购买了一项培训项目，却认为没有得到企业承诺的效果，这些都是缺口。

这种缺口存在的原因是，顾客是以一种与商家不同的方式看待购买的。即使有时商家的看法是对的，但顾客还是会感到上当受骗、愤愤不平。此时就是商家主动弥合缺口，确保顾客心满意足的时候了。

第三，商家相信已经提供的服务质量与顾客认为实际提供的服务质量之间的缺口。这个缺口跟前面的问题非常相似，商家所信为彼，而顾客所信为此。此缺口通常发生于商家有某些特定的顾客服务政策，这些政策并非因人而异，且疏于事先告知顾客。结果，双方在信息不充分的情况下各自做出决策。顾客不知道商家有何种政策出台因而颇感怠慢，而商家对这种怠慢却一无所知。

第四，顾客对服务质量的期望与实际服务质量之间的缺口。此缺口带来的问题是显而易见的。企业不知顾客对企业的期望为何，企业提供的服务与他们的期望稍有不同，甚或风马牛不相及，就会令顾客大为不满。企业应该想方设法了解顾客对企业的期望并设法满足这种期望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2. 确定下一步从何着手

企业必须知道顾客和企业之间可能存在哪些缺口以及如何弥补这些缺口，了解顾客的需要和期望以及他们的看法，企业还要清楚自己做得如何。在此基础上，企业必须收集足够的信息，以确定下一步如何着手。

向顾客学习将为企业提供这类信息。顾客会告诉企业：目前他们是不是对企业满意：为达到顾客满意，企业在今后应该做什么；企业是否应该转变经营战略和经营方向。可以说，衡量顾客对服务质量和满意水平的感知，是企业事业一帆风顺的关键。

3. 向顾客学习可以使企业实施持续的改进过程

从某种程度上说，如果企业不能持续努力，不断改善服务，而别的企业会这么做，那企业的顾客就会被别的企业抢走。因此，企业必须对自己所有的生产和服务，以及与这种生产和服务传递给顾客相关的工作都进行衡量。

为此，企业创业者应该向自己的顾客请教，向自己的员工请教，不耻下问地求教他们：如何能做得更好。采纳他们的观点，听取他们的建议，听取他们的忠告，然后继续展开这样的学习和调查，不耻下问，才会使企业的事业蒸蒸日上。

努力提高服务的质量

美国诺顿百货公司，可谓是百货业的服务典范。诺顿的员工都是零售超人，他们会不时找机会协助顾客。他们会替要参加重要会议的顾客熨平衬衫；会为试衣间忙着试穿各式各样衣服的顾客安排餐店；会替顾客到别家商店购买他们找不到的商品，然后打 7 折卖给顾客；会拿着各种可供选择的衣服和皮鞋出现在懒得出门或不能抽身到店里购买的顾客面前；会在天寒地冻的天气里替顾客暖车；会替准备赴宴的顾客紧急送去衣服；他们甚至会替把车子停在店外的顾客付罚款单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实，诺顿的成功没有独特的诀窍，只是提供了很多别人想到的，而诺顿却真正做到了服务。正如一位分析家所指出的："诺顿的服务与衣服质量并非独家绝活，但似乎只有这家公司能在这方面发挥得淋漓尽致。"

服务是具有无形特征却可给人带来某种利益或满足感的可供有偿转让的一种或一系列活动。服务是一方能够向另一方提供的行为或绩效，并且不导致任何所有权的产生。形象地说，服务很亲切，让你无时无刻不感受到它的关怀；它很自然，你会感到它不妨碍你的活动，却在需要时帮助你。

服务是企业与众不同的基础，也是获取竞争优势的基本条件。因而企业树立服务导向观念是非常重要的。管理者树立服务为先的导向后，他们就会认真思索服务特有的本质属性，就会在管理中采用新的营销方式和服务方式。服务质量可通过下列途径提升：

1. 倾听、理解消费者

要想有效地倾听、理解消费者，必须做到以下几点：

（1）坦诚相对以征求消费者意见；

（2）进行正规调查，企业通常请可以作出客观评价的第三方——调查公司来进行该项工作，以免被自己的主观感受所误导；

（3）深入到消费者群体之中，通过派本企业员工去竞争对手那里直接观察他们服务顾客的方法，或者通过技术人员直接与消费者接触等多种能够直接了解消费者建议的方式来发现提高服务质量的途径；

（4）设立消费者热线，该热线可以回答消费者的提问、接订单、解决投诉、派遣维修人员、提供最新资讯等；

（5）分析消费者建议及投诉，完善并继续延用消费者反应良好的服务方式；

（6）定期召开消费者座谈会，征求他们的意见，以改进服务，可以邀请消费者参观企业，由产品的设计制造人员介绍产品工艺流程，同时听取消费者的意见。

2. 制定有效的服务策略

有效的服务策略具备以下 4 个特点：

（1）对企业意图的精确概括；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）明显区别于其他企业；

（3）在消费者眼里是有价值的；

（4）切实可行。

总之，制定有效的服务策略需要将企业自身价值与消费者对企业产品和服务的期望有效地结合起来。除此之外，还要结合对企业优劣势的分析，对在市场中所面临的威胁与机会进行分析。这样制定出的策略才能被企业员工和消费者所认同。

3. 订立服务标准

服务标准的订立需要注意以下 3 个方面的问题：

（1）要解决好企业以专业技术角度而订立的由内而外的标准与充分考虑到消费者需要与期望之后而订立的由外而内的标准的冲突；

（2）要注意，无论是企业还是消费者都是不允许在标准中规定错误率的；

（3）高质量的服务意味着完全迎合消费者的口味，而不是去执行企业与消费者讨价还价之后的折中结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

[1] 阳飞扬. 从零开始创业大全集 [M]. 北京：中国华侨出版社，2011.

[2] 凡禹. 创业前三年大全集 [M]. 北京：新世界出版社，2011.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创业一

创业就应该做一件天塌下来都能够赚钱的事情。

——李嘉诚

一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多的钱的时候，第二是面对太多的机会。一个领导者看到的不应该是机会，因为机会无处不在；一个领导者更应该看到灾难，并把灾难扼杀在摇篮里。

——马云

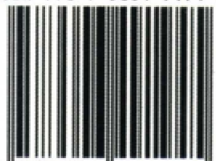
创业前，很多困难你都不会把它认为是困难；当它突然成为你的困难时，很多人会承受不了压力，就放弃了，这样的人一定不能成功。

——史玉柱

股东投资求回报，银行注入图利息，员工参与为收入，合作伙伴需赚钱，父老乡亲盼税收。只有消费者、股东、银行、员工、社会、合作伙伴六者的“均衡收益”，才是真正意义的“可持续收益”；只有与最大多数人民大众命运关联的事业，才是真正“可持续的事业”。

——牛根生

ISBN 978-7-5064-9194-5



定价：39.80元